



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Η παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσης στον τραπεζικό τομέα (Πως ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση σε περιόδους κρίσης)**

**ΖΟΥΡΟΥΔΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ - ΕΛΕΝΗ**

A.M. 11200053

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΣΑΜΙΤΑΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ**

**ΡΟΔΟΣ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2016**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η οικονομική κρίση σήμερα .....	11
1.1 Έννοιες της κρίσης .....	11
1.2 Ιστορική αναδρομή – αιτίες .....	12
1.3 Η εμφάνιση της δημοσιονομικής κρίσης στον ελληνικό χώρο .....	13
1.3.1 Κύριες αιτίες και επιπτώσεις	
Οι κυριότερες αιτίες .....	14
Πως επηρεάστηκε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα από την κρίση .....	15
1.3.2 Έννοια του τραπεζικού συστήματος .....	17
1.3.3 Επιπτώσεις της κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα .....	18
Ρόλος συγχωνεύσεων και εξαγορών στο τραπεζικό σύστημα .....	18
Εξαγορές και συγχώνευσης τραπεζών στην Ελλάδα .....	18
Αιτίες και κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών τραπεζών .....	19
Ενδεικτική απεικόνιση συγχωνεύσεων και εξαγορών στον ελληνικό τραπεζικό χώρο .....	20
Επιπτώσεις των Ε & Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις ...	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ανθρώπινοι Πόροι .....	27
2.1 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων .....	27
2.2 Παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης .....	28
2.3 Σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον Ελληνικό τραπεζικό χώρο .....	30
Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες .....	30

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Κίνητρα συμπεριφοράς και παρακίνηση</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Κατηγορίες κινήτρων</b>	<b>33</b>
Εσωτερικά – εξωτερικά κίνητρα	34
Χρηματικά-μη χρηματικά κίνητρα	34
<b>3.2 Κίνητρα συμπεριφοράς και παρακίνησης</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Ορισμοί παρακίνησης</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Διαδικασία – Μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων</b>	<b>38</b>
<b>3.5 Θεωρίες παρακίνησης</b>	<b>39</b>
<b>3.5.1 Θεωρίες περιεχομένου</b>	
<b>Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (θεωρία</b>	
<b>ανθρωπίνων αναγκών)</b>	<b>40</b>
<b>C. D. Aldrfer, θεωρία (e.r.g.) παρακίνησης</b>	<b>42</b>
<b>Frederick Herzberg, η θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης</b>	
<b>- υγιεινής</b>	<b>43</b>
<b>D. McClelland, θεωρία των επίκτητων αναγκών</b>	<b>46</b>
<b>3.5.2 Θεωρίες διαδικασιών</b>	
<b>V. Vroom, θεωρία της προσδοκίας</b>	<b>48</b>
<b>J. Adams, θεωρία της ισότητας</b>	<b>49</b>
<b>W. Porter και E. Lawler, υπόδειγμα της προσδοκίας</b>	<b>50</b>
<b>E. Locke, θεωρία καθορισμού του στόχου</b>	<b>51</b>
<b>B. Skinner, θεωρία του λειτουργικού εθισμού ή θεωρία ενίσχυσης</b>	<b>51</b>
<b>Douglas mc Gregor, θεωρία X και Ψ</b>	<b>54</b>
<b>3.6 Τρόποι παρακίνησης προσωπικού</b>	<b>56</b>
<b>3.7 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης</b>	<b>58</b>
<b>Εκπαίδευση επιμόρφωση προσωπικού</b>	<b>60</b>
<b>Αξιολόγηση απόδοσης</b>	<b>61</b>

Συστήματα αμοιβών .....	62
Συμμετοχή προσωπικού .....	63
<b>Κεφάλαιο 4 :Εμπειρική έρευνα</b>	
Σκοπός έρευνας.....	66
Μεθοδολογία .....	66
Δειγματοληψία .....	66
Μέθοδοι συλλογής στοιχείων.....	67
<b>Κεφάλαιο 5</b>	
Αποτελέσματα .....	70
<b>Κεφάλαιο 6</b>	
Συμπεράσματα .....	97
<b>Κεφάλαιο 7</b>	
Προτάσεις Πολιτικής.....	117
Βιβλιογραφία .....	126
<b>Παράρτημα</b>	
Ερωτηματολόγιο .....	134
Πίνακες .....	143

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί τα τελευταία χρόνια ένα από τα βασικότερα θέματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις και τις διοικήσεις τους, οι οποίες αναζητούν να εντοπίσουν τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους καθώς και τις κατάλληλες τεχνικές και τρόπους, που θα συμβάλουν στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς του. Η ανάγκη αυτή γίνεται πλέον επιτακτική στις ημέρες μας, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, της παγκοσμιοποιημένης αγοράς και της παρούσας οικονομικής κρίσης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στον τραπεζικό χώρο και τους τρόπους και μεθόδους εκείνες που θα λειτουργούσαν γι' αυτούς επιτυχώς στις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Προκειμένου η έρευνα να είναι πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη, εξετάζεται ο ρόλος και η επίδραση στα αποτελέσματα που προκύπτουν δημογραφικών παραγόντων όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, καθώς επίσης τα χρόνια προϋπηρεσίας και η θέση εργασίας στην τράπεζα. Ειδική παράμετρο αποτελούν οι υπάλληλοι που προέρχονται από συγχωνεύσεις και εξαγορές άλλων τραπεζών.

Για την υλοποίηση του στόχου αυτού, μελετήθηκε αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο και οι υπάρχουσες σχετικές θεωρίες και ακολούθησε έπειτα έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου, που διανεμήθηκε σε εκατόν τυχαία επιλεγμένους τραπεζικούς υπαλλήλους της Ρόδου. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι πως οι χρηματικές απολαβές αποτελούν σημαντικό κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ ο μη οικονομικός παράγοντας που τους κινητοποιεί είναι η ασφάλεια που νιώθουν για την παραμονή τους στο χώρο εργασίας τους. Η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας και οι δυνατότητες εξέλιξης είναι επικρατέστερες από τις τεχνικές και τους τρόπους παρακίνησης αντίστοιχα. Οι δημογραφικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν ανωτέρω, επηρεάζουν και διαφοροποιούν σε πολλά σημεία τα αποτελέσματα που οδηγούν σε σημαντικά συμπεράσματα.

Επιχειρείται, τέλος, μια υποτυπώδης παράθεση προτάσεων προς τις οποίες θα πρέπει – κατά τη γνώμη μας – οι Δ.Α.Π. των συγκεκριμένων τραπεζικών ιδρυμάτων να κινηθούν, προκειμένου ο επιθυμητός στόχος της παρακίνησης των εργαζομένων τους επιτευχθεί.

## **ABSTRACT**

The motivation of employees consists the last years one of the most basic issues that concern businesses and their management, which are searching to detect the motivations that motivate the employees as well as the appropriate techniques and ways that will contribute in the best possible utilization of the human resources and in the maximization of their efficiency. This need becomes imperative nowadays, because of the rapid technological development, the globalised market and the present financial crisis.

The target of the present research is to detect the factors that motivate the employees in the banking field and those ways and methods that would function for them successfully in the present conditions of the financial depression so as to be more efficient in their work. In order for the research to be more spherical and complete, the role and the affect of the demographic factors, as they come, are examined, such as sex, age, marital status, education background as well as the work experience and the position in the bank. A special parameter consist the employees who come from mergers and takeovers of their banks.

In order to implement this goal, firstly the theoretical background of the existing relevant theories was studied and then a research followed with the use of a questionnaire which was distributed to 100 randomly chosen bank employees of Rhodes. The result emerging is that the salary consists important motive for the motivation of the employees, while the non-financial factor that motivates them is the security they feel with their staying in their working place. The connection between salary and productivity and the possibilities of development are more prevailing than the techniques and the ways of motivation accordingly. The demographic factors mentioned above influence and differentiate in many points the points that lead to important conclusions.

Finally, a rudimentary citation of proposals is attempted, for which the human resources managers of the specified banks will have to, in our opinion, move in order for the sought-after goal of prompting the employees to be accomplished.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως κάθε εποχή – κάθε αιώνας ονοματίζεται και μένει στην ιστορία βάση των κύριων γεγονότων και επιτευγμάτων που την χαρακτηρίζουν, έτσι και σημερινή κάλλιστα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εποχή της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης.

Οι επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν και οι νέες που συστήνονται και δραστηριοποιούνται σε ένα τέτοιο περιβάλλον λοιπόν, σαφώς και είναι ευνοημένες – σε σύγκριση με τα παρελθόντα χρόνια – εφόσον έχουν στην διάθεση τους και μπορούν να κάνουν χρήση μιας πληθώρας τεχνολογικών επιτευγμάτων και νέων προοπτικών, που ολοένα ανοίγονται μπροστά τους. Είναι επομένως σαφές και ευνόητο πως ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται κι η υπεροχή και το προβάδισμα της μιας έναντι της άλλης μεταβάλλονται συνεχώς.

Ειδικά στις μέρες μας όμως, οι πιέσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονασμάτων εντείνονται και έχουν πλέον γίνει ασφυκτικές λόγω της υπάρχουσας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Μέσα σε ένα τόσο επισφαλές για το μέλλον των επιχειρήσεων κλίμα, η άποψη πως ο ανθρώπινος παράγων είναι αυτός που θα κάνει την διαφορά φαίνεται να κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος, ως η μόνη – ίσως – λύση για την βιωσιμότητα αλλά και την αναπτυξιακή πορεία της κάθε επιχείρησης.

Ο άνθρωπος λοιπόν περνάει σε πρώτο πλάνο και αρχίζει να θεωρείται εκ νέου ο ρόλος του ως άτομο, αλλά και ως μέλος του ευρύτερου συνόλου μιας επιχείρησης, ως ο ένας εκ των δύο βασικών συντελεστών για την επιτυχία της . (Ο έτερος βασικός συντελεστής αποτελεί πάντα το εκάστοτε προς προώθηση και πώληση προϊόν). Μέσα απ' την νέα αυτή θεώρηση πραγμάτων, οι επιχειρήσεις καλούνται πλέον να βρουν τρόπους για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την μεγιστοποίηση των προσπαθειών του, προκειμένου να επιτευχθεί ο απώτερός τους στόχος που δεν είναι άλλος από την επιτυχία της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη μελέτη αφορά τον τομέα των τραπεζικών υπαλλήλων και κύριο σκοπό της μελέτης αυτής αποτελεί ο εντοπισμός των παραγόντων και των προκειμένων εκείνων που είναι ικανές στις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους προς μια πιο αποδοτική δράση και εν συνεχεία να βρουν ακριβώς τους τρόπους εκείνους με τους οποίους δύνανται οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να τους παρακινήσουν προς την κατεύθυνση αυτή και να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.



Για την υλοποίηση του στόχου αυτού, μελετήθηκε αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο και οι υπάρχουσες σχετικές θεωρίες και ακολούθησε έπειτα έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου εικοσιπέντε ερωτήσεων που διανεμήθηκε σε δείγμα εκατόν τυχαία επιλεγμένων τραπεζικών υπαλλήλων της Ρόδου. Εξετάζεται ο ρόλος των δημογραφικών στοιχείων όπως φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο ως προς τα κίνητρα αλλά και τους πιθανούς αποτελεσματικότερους τρόπους παρακίνησής τους στην παρούσα φάση της οικονομικής κρίσης, προκειμένου για την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική αναφορά την έννοια και τα αίτια της σύγχρονης οικονομικής κρίσης, την εμφάνισή της στον ελληνικό χώρο και την επίδρασή της στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τον ρόλο και την παρακίνησή τους στον τραπεζικό χώρο και ειδικότερα στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.

Τα κίνητρα συμπεριφοράς, τα είδη τους και πώς αυτά μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά αποτελούν το περιεχόμενο του τρίτου κεφαλαίου. Εδώ παρατίθενται και οι κυριότερες σχετικές θεωρίες που έχουν έως σήμερα αναπτυχθεί καθώς και οι μέθοδοι και οι τεχνικές που προτείνονται για την αποτελεσματικότερη υλοποίησή τους.

Στην συνέχεια ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας έρευνας.

Αρχικά λοιπόν, στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται ο σκοπός και αναλύεται λεπτομερώς η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συλλογή των δεδομένων που κρίθηκαν απαραίτητα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων και των παραμέτρων που κρίθηκαν απαραίτητες για μια σφαιρική θεώρηση του θέματος.

Ακολουθεί στο έκτο κεφάλαιο η διεξοδική καταγραφή των συμπερασμάτων και στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο επιχειρείται μια επιγραμματική και στοιχειώδης παράθεση προτάσεων που κατά την γνώμη μας θα πρέπει οι διοικήσεις των τραπεζών να λάβουν υπ' όψιν τους στην όποια προσπάθεια παρακίνησης των εργαζομένων τους.

Στο τέλος της μελέτης αυτής παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε καθ' όλη την διάρκεια της μελέτης και συγγραφής και επισυνάπτονται το ερωτηματολόγιο και μια

σειρά από πίνακες που περιέχουν τα αποτελέσματα που κρίθηκαν ως σημαντικότερα για ανάλυση .

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

### Έννοιες της κρίσης

Ο όρος “κρίση” όταν εμφανίζεται σε ένα εννοιολογικό περιβάλλον δομών, αξιών, θεσμών κτλ. χρησιμοποιείται για να περιγράψει την διατάραξη της ομαλής πορείας μιας διαδικασίας, την κακή λειτουργία ή την έμπρακτη αμφισβήτηση των καθιερωμένων αυτών δομών, αξιών, θεσμών (Μπαμπινιώτης, 1998).

Συγκεκριμένα, κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή άορατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς (Πανηγυράκης, 2001).

Ο όρος χρηματοοικονομική κρίση χρησιμοποιείται για να περιγράψουμε μια χρονική περίοδο όπου η οικονομία παρουσιάζει μια καθοδική πορεία, την οποία αντιλαμβάνεται ολόκληρη αγορά έντονα. Είναι μια διαταραχή που κάνει την εμφάνισή της στις αγορές χρήματος προκαλώντας αδυναμία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να διοχετεύσουν κεφάλαια με αποτελεσματικό τρόπο σε ευκαιρίες που θα αποδώσουν (Mishkin, 1992).

Αν αναλογιστούμε όμως, ότι η λύση ενός οποιουδήποτε προβλήματος βρίσκεται στη ρίζα του, αξιοπρόσεκτο είναι και δημιουργεί περίεργους συνειρμούς στους γνώστες της ελληνικής γλώσσας το γεγονός πως έχει επιλεγεί για την περιγραφή μιας τέτοιας αντικανονικότητας παγκοσμίως το συγκεκριμένο ελληνικό λήμμα “κρίση”. Και αυτό γιατί, αν ανατρέξουμε στην πρωταρχική και βασική σημασία του όρου αυτού, ο όρος από μόνος του δίνει απαντήσεις για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου ο ύφαλος να ξεπεραστεί : κρίση (η ), ικανότητα του ανθρώπου να εμβαθύνει λογικά και να καταλήγει σε ορθά συμπεράσματα, (Μπαμπινιώτης, 1998).

## 1.2 Ιστορική αναδρομή - αιτίες

Η διεθνής, η ευρωπαϊκή και η ελληνική οικονομία πλήττονται από το φθινόπωρο του 2008, από μία νέων διαστάσεων οικονομική κρίση και ύφεση, με την έννοια των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και επιπτώσεων, σε σύγκριση με τις συντελούμενες οικονομικές κρίσεις κατά τον 20ο αιώνα (Ρομπόλης, 2013). Πράγματι, η σημερινή κρίση ξεκίνησε ως κρίση ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου (χρηματοπιστωτική), μετεξελίχθηκε διεθνώς σε κρίση της πραγματικής οικονομίας (οικονομική κρίση και ύφεση) και εξελίσσεται σε κρίση απασχόλησης και εισοδήματος της μισθωτής εργασίας, με την σημαντική αύξηση της ανεργίας και των επιπτώσεών της στο κοινωνικό κράτος διεθνώς, στην Ευρώπη και την Ελλάδα (Ρομπόλης, 2013).

Για να κατανοήσουμε την έννοια της κρίσης, θα αναφέρουμε κάποια χαρακτηριστικά με τα οποία ξεκίνησε η πιο πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση. Η σημερινή κρίση ξεκίνησε από την ταυτόχρονη συνύπαρξη των παρακάτω παραγόντων (INE – ΓΣΕΕ, 2008)

Η φούσκα στις τιμές των ακινήτων: Στα μέσα του 1990 παρατηρήθηκε μία ανεξέλικτη ανοδική πορεία στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές των ΗΠΑ, η οποία αν και προβλημάτισε πολλούς αναλυτές αφέθηκε ελεύθερη να εξαπλωθεί (Χαρδούβελης, 2009). Από το 2006 και μετά οι τιμές ακινήτων άρχισαν να πέφτουν. Το αποτέλεσμα ήταν πολλοί να καθυστερούν τις δόσεις προς τις τράπεζες και πολλά από τα νοικοκυριά να οδηγούνται ώστε να παραδίδουν τα κλειδιά σ' αυτές, αφού άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι η αξία του ακινήτου ήταν μικρότερη από την αξία του δανείου.

Η ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου. Το ποσοστό των δανείων αυτών, από 9% του συνόλου των στεγαστικών δανείων που αποτελούσε το 2003, έφτασε το 2007 στο 24%. Δηλαδή πολλά νοικοκυριά δανειοδοτήθηκαν που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα είχε συμβεί. Οι τράπεζες, προκειμένου να παρέχουν δάνεια στα νοικοκυριά, τα διευκόλυναν, παρέχοντας τους το δάνειο με μόνη εγγύηση την αναμενόμενη αύξηση της τιμής του ακινήτου, είτε παρέχοντας ελκυστικά χαμηλά επιτόκια τα πρώτα χρόνια, τα οποία στην συνέχεια θα αναπροσαρμόζονταν. Την κατάσταση αυτή επιδείνωσε το γεγονός πως, όταν το νοικοκυριό δήλωνε αδυναμία πληρωμής, οι τράπεζες πάλι τους διευκόλυναν πληρώνοντας το δάνειο του νοικοκυριού από άλλη τράπεζα.

Μέσω τιτλοποιήσεων μεταφέρθηκε το ρίσκο από τους ισολογισμούς των τραπεζών στο κοινό και τους επενδυτές. Οι περισσότεροι από τους ενδιαφερόμενους κυνηγούσαν τότε επενδύσεις με υψηλές αποδόσεις αγνοώντας όμως το ύψος του κινδύνου. Την

κατάσταση αυτή εκμεταλλεύτηκαν οι τράπεζες οι οποίες προκειμένου να αποφύγουν την αναζήτηση νέων επενδυτών συνέχισαν έτσι να δανείζουν σ' αυτούς έστω και αν ήταν αφερέγγυοι.

### **1.3 Η εμφάνιση της δημοσιονομικής κρίσης στον ελληνικό χώρο**

#### **Η πορεία προς την κρίση**

Η χρηματοοικονομική κρίση που - όπως ήδη αναφέρθηκε - ξεκίνησε το 2007 στις ΗΠΑ, όπως ήταν φυσιολογικό και επόμενο στα πλαίσια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης αγοράς, γρήγορα εξαπλώθηκε και έπληξε και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Δεν εμφανίστηκε όμως με την ίδια μορφή και ένταση σε όλες τις χώρες, αλλά τις επηρέασε διαφορετικά, χωρίζοντας στην ουσία στα δύο την Ευρωζώνη, σε σημείο που - όπως έχει επικρατήσει πια να αναφέρεται - να μιλάμε για Ευρώπη δύο ταχυτήτων. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνεται η Γερμανία και η γύρω χώρες από αυτήν (Ολλανδία, Λουξεμβούργο, Βέλγιο και Φιλανδία), ενώ στην δεύτερη οι μεσογειακές χώρες και η Ιρλανδία. (Σάμιτας, 2015). Σ' αυτήν την δεύτερη κατηγορία εντάσσεται και η Ελλάδα. Η βασική διαφορά των δύο αυτών ομάδων έγκειται στο γεγονός πως - όπως κάθε κρίση σε όποιο σημείο ή επίπεδο και να εμφανίζεται - βγάζει στην επιφάνεια και αποκαλύπτει όλες τις αδυναμίες και τα υπάρχοντα κακώς κείμενα. Η Ελλάδα πίσω από την φαινομενικά κοινή πορεία με την λοιπή Ευρώπη, υστερούσε και υπολειτουργούσε στην ουσία σε πολλούς τομείς και επίπεδα που για χρόνια υπέθαλπαν και ροκάνιζαν τα θεμέλια της Ελληνικής οικονομίας, καθιστώντας την έτσι τρωτή και ευάλωτη σε κάθε πιθανό κίνδυνο.

Ο υπερμεγέθης δυσκίνητος και μη αποτελεσματικός τρόπος λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού σε όλα τα επίπεδα,

η αδυναμία ελέγχου τόσο του μηχανισμού αυτού που - σε πολλές φορές λειτουργούσε αυθαίρετα αντικαθιστώντας ακόμα και το ίδιο το κράτος και τους νόμους του - καθώς και όλων των άλλων φορέων και τομέων,

η αδυναμία είσπραξης εσόδων οφειλομένων στο κράτος,

η αδιαφορία και η συγκάλυψη πολλές φορές κραυγαλέων περιπτώσεων διασπάθισης και κατασπατάλησης του δημόσιου χρήματος,

τα προβλήματα και οι δυσλειτουργίες σε βασικούς τομείς της κοινωνίας και οικονομίας όπως το σύστημα υγείας, το ασφαλιστικό το συνταξιοδοτικό, το φορολογικό, το

εκπαιδευτικό και η συνεχής αναβολή και ματαίωση των αναγκαίων και απαραίτητων μεταρρυθμίσεων για την εξυγίανση,  
η φούσκα των ακινήτων και του χρηματιστηρίου,  
τα δυσβάστακτα έξοδα όπως αυτό των Ολυμπιακών Αγώνων,  
η περίπτωση της κρατικής τηλεόρασης, της Ολυμπιακής Αεροπορίας κ. α.,  
οι αδυναμίες και τα κενά στη νομοθεσία,  
οι λανθασμένες οικονομικές πολιτικές που ακολουθήθηκαν που περιορίζονταν απλά στην εικόνα οικονομικών αριθμών,  
“μαγειρέματα” ισολογισμών,  
η ανισότητα εισαγωγών – εξαγωγών η συνεχής άνοδος του πληθωρισμού,  
ο τρόπος χειρισμού του δημοσιονομικού ελλείμματος. Η αδυναμία και απροθυμία πολλές φορές των πολιτικών για μια ουσιαστική επίλυση των προβλημάτων, φυσικά με το ανάλογο πολιτικό κόστος,  
ελάχιστοι από τους παράγοντες είναι - στην ουσία η κορυφή του παγόβουνου - που η Ελλάδα αποδείχθηκε τελικά τόσο αδύναμη στην αντιμετώπιση της κρίσης αυτής. Μία κρίση που είναι - όπως αποδεικνύεται - ανθεκτικότερη, ισχυρότερη των προηγούμενων και τόσο πολυεπίπεδη που ακόμη και οι ισχυρότερες των χωρών δύσκολα μπορούν να ξεπεράσουν ολοκληρωτικά εφόσον, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της εξάρτησης των αγορών και οικονομιών τους απ’ της ιδιαιτέρως πληττόμενες χώρες όπως η Ελλάδα, μια πιθανή κατάρρευση αυτών θα δημιουργούσε “ ντόμινο” και στις δικές τους οικονομίες σημαίνοντας έτσι και την σε μεγάλο βαθμό καταστροφή και αποδυνάμωση τους.

### **1.3.1 Κύριες αιτίες και επιπτώσεις**

#### **Οι κυριότερες αιτίες**

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάρης, 2010).

Οι ελληνικές κυβερνήσεις πάνω από μια δεκαετία ακολουθούσαν πολιτικές δραστικής μείωσης των φορολογικών εσόδων.

Οι κεφαλαιακές εισροές επέτρεπαν πριν την κρίση, τόσο στην Ελλάδα τόσο και στις άλλες χώρες, να διατηρούν ένα σημαντικό έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Η δυνατότητα αυτή εξανεμίστηκε μετά το ξέσπασμα της κρίσης, αφού συρρικνώθηκαν οι κεφαλαιακές εισροές.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ανάγκασε τις κυβερνήσεις να προβούν στην άντληση δανείων μόνο από τις εμπορικές τράπεζες και τις χρηματοπιστωτικές αγορές, καθώς απέκλειε την στήριξη των δημόσιων οικονομικών της Ευρωζώνης με απευθείας δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Συνεπώς το αποτέλεσμα ήταν σε μια περίοδο κρίσης να εκτιναχθούν τα επιτόκια δανεισμού του Δημοσίου, ειδικά όταν οι χρηματοπιστωτικές αγορές απέσυραν την εμπιστοσύνη τους προς την ελληνική οικονομία. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή αποφάσισε να διαμορφώσει ένα πακέτο στήριξης εμπλέκοντας το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο με τον όρο ότι η χώρα θα ακολουθούσε ένα πρόγραμμα περιστολής των δημόσιων δαπανών. Η κυβέρνηση περιορίστηκε στις δαπάνες μισθών του δημοσίου, με περιστολή του κοινωνικού κράτους, με αύξηση των εσόδων από έμμεσους φόρους (ΦΠΑ). Το 2010 η κυβέρνηση ενεργοποίησε το “ μηχανισμό στήριξης”, ακολουθώντας πολιτικές “συρρίκνωσης του κράτους” όσο αφορά το ασφαλιστικό σύστημα, τις συντάξεις και την τοπική αυτοδιοίκηση.

### **Πως επηρεάστηκε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα από την κρίση**

Τα τελευταία χρόνια πριν την κρίση στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρατηρήθηκε μια αξιόλογη πορεία εντός και εκτός των συνόρων. Αυτό οφειλόταν στην παγκοσμιοποίηση της τραπεζικής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας ανθρώπων, κεφαλαίων και επιχειρήσεων, αλλά και των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών. Οι συναλλασσόμενοι, μπορούν να αναζητούν και να επιλέγουν, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, τραπεζικές και επενδυτικές συναλλαγές και προϊόντα από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Η εμφάνιση της ελληνικής κρίσης χρέους επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Ο Καθηγητής Χρήστος Γκόρτσος, σε μια συνέντευξη του ανέφερε ότι, από το 2007 έχουμε βιώσει δύο μεγάλης έντασης οικονομικές κρίσεις. Η πρώτη, η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση (2007-2009), ξεκίνησε από το τραπεζικό σύστημα των ΗΠΑ, η οποία με την διαδικασία της διάχυσης (spillover), έπληξε τα τραπεζικά συστήματα πολλών κρατών. Αν και η δημοσιονομική κατάσταση της Ελλάδας εκείνη την περίοδο

είχε αρχίσει να επιδεινώνεται το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν επηρεάστηκε καθόλου. Μάλιστα, καταμεσής μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης, παρουσιάζει την δεύτερη μεγαλύτερη κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών την περίοδο όπου η Lehman Brothers (15.9.2008) κατέρρευσε.

Στην συνέχεια με την δημοσιονομική κρίση της Ευρωζώνης το 2010, και την επίσημη διαπίστωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων της χώρας μας, επηρεάζεται και το τραπεζικό της σύστημα. Η πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζών υποβαθμίζεται, εφόσον - όπως είναι φυσιολογικό σε περιπτώσεις δημοσιονομικής κρίσης - υποβαθμίζεται και η πιστοληπτική αξιολόγηση του κράτους. Έτσι παρατηρείται μείωση ρευστότητας της οικονομίας, τα μη-εξυπηρετούμενα δάνεια να αυξάνονται, φειδωλές καταθέσεις ιδιωτών και επιχειρήσεων και το κράτος να δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει στις εγγυήσεις που έχει χορηγήσει.

Η απομείωση του δημοσίου χρέους λόγω του PSI και της επαναγοράς ομολόγων (debt buy-back) το 2012, η αλλιώς «κούρεμα» του χρέους, όπως έχει επικρατήσει να αναφέρεται, επηρέασε σοβαρά τις τράπεζες, καθώς οι περισσότερες κατείχαν στο χαρτοφυλάκιο τους ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου και υπέστησαν σοβαρές ζημιές αφού το ποσό που χρειάζονταν για την μετέπειτα ανακεφαλαιοποίησή τους ήταν περίπου ισόποσο της ζημίας που υπέστησαν.

Η εμφάνιση της δημοσιονομικής κρίσης στο τραπεζικό σύστημα επηρέασε την ρευστότητα, τους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα τους. Λόγω της ύφεσης που διαρκεί από τα τέλη του 2008 μέχρι και σήμερα, για παράδειγμα, στους ισολογισμούς των τραπεζών, το Ενεργητικό παρουσιάζει μεγάλες ζημιές οι οποίες προέκυψαν από τα ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια.

Στις κυριότερες των αιτιών για την εμφάνιση και ανάπτυξη της τρέχουσας οικονομικής κρίσης στον τραπεζικό τομέα, η Πουρνάρα Σοφία (2012) προσθέτει και τις αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

Στις καταθέσεις των εγχώριων νοικοκυριών και επιχειρήσεων παρουσιάζεται σημαντική επιδείνωση. Συγκεκριμένα, μειώθηκαν από 228 δισ. ευρώ το 2008, σε 151 δισ. ευρώ το 2012, για να επανέλθουν τους τελευταίους μήνες στα 165 δισ. Ευρώ ( Γκόρτσος, 2014). Βεβαίως η ρευστότητα των ελληνικών τραπεζών επιδεινώθηκε, όταν αυτές αναγκάστηκαν να στραφούν στην διατραπεζική αγορά και την αγορά για άντληση κεφαλαίων με την έκδοση ομολόγων και αυτές παρέμειναν κλειστές για τα ελληνικά



πιστωτικά ιδρύματα. Παρόλο αυτά οι ελληνικές τράπεζες μπόρεσαν να επιστρέψουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές το Μάρτιο του 2014.

### 1.3.2 Έννοια του τραπεζικού συστήματος

Σύμφωνα με τον Νούλα (2005), το τραπεζικό σύστημα αποτελεί την καρδιά του χρηματοοικονομικού συστήματος.



ΣΧΗΜΑ 1: τραπεζικό σύστημα

ΠΗΓΗ : [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

Το τραπεζικό σύστημα αποτελείται από:

Τις χρηματοοικονομικές αγορές : είναι ένας μηχανισμός όπου επιτρέπει στο σύνολο των επενδυτών να συναλλάσσονται μεταξύ τους χρηματοοικονομικούς τίτλους (δηλαδή να αγοράζουν και να πουλούν εύκολα, μετοχές και ομόλογα ) με χαμηλό κόστος συναλλαγής. (Boot και Thakor, 1997)

τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, είναι προϊόντα που συνήθως εκδίδονται από χρηματοοικονομικά ιδρύματα και διαπραγματεύονται στις χρηματοοικονομικές αγορές. Τέτοια προϊόντα είναι τα Κρατικά Ομόλογα, οι μετοχές, τα Έντοκα Γραμμάτια του Ελληνικού Δημοσίου, οι Ομολογίες κ.τ.λ

και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς: είναι ιδιωτικές ή δημόσιες εταιρίες όπου λειτουργούν ως δίαυλοι μεταφοράς κεφαλαίων μεταξύ αποταμιευτών και δανειζομένων (Business Dictionary).

Τράπεζα, είναι μια επιχείρηση, η οποία παρέχει χρηματικές και πιστωτικές συναλλαγές. Μπορεί να δέχεται καταθέσεις, να χορηγεί δάνεια, να φυλάσσει και να διαχειρίζεται αξιόγραφα να αναλαμβάνει την πληρωμή για λογαριασμό του πελάτη. Το σύνολο των τραπεζών αποτελεί το τραπεζικό σύστημα (Boot και Thakor, 1997).

### **1.3.3 Επιπτώσεις της κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα**

Προκειμένου να ανταποκριθεί στις δύσκολες αυτές καταστάσεις το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αναγκάζεται να λάβει κάποια μέτρα, όπως αύξηση κεφαλαίων, πώληση υποκαταστημάτων στο εξωτερικό, αλλάζοντας τον αριθμό και το μέγεθος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται και τον όγκο των παρεχόμενων υπηρεσιών και συναλλαγών προκειμένου να ανταποκριθούν στις δύσκολες καταστάσεις. Γι αυτό και στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία πραγματοποιήθηκε ένας σημαντικός αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών.

### **Ρόλος συγχωνεύσεων και εξαγορών στο τραπεζικό σύστημα**

Όπως αναφέραμε παραπάνω, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, οι εξελίξεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα εκδηλώθηκαν με αλλαγές στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, όπως την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Οι τράπεζες στρέφονται στην επανεξέταση της στρατηγικής που ακολουθούν και στην αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής, ώστε να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος και να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος.

Με την τάση αυτή που επικρατεί, ο τραπεζικός κλάδος οδηγείται σε μια χιονοστιβάδα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αυτό συμβαίνει προκειμένου οι τράπεζες να είναι έτοιμες να ανταποκριθούν σε νέες συνθήκες, επειδή οι μέτοχοι, (οι οποίοι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό είναι επενδυτικοί) πιέζονται για μεγαλύτερα κέρδη και λόγω της ανάγκης που δημιουργείται για οικονομίες κλίμακας, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός που δημιουργείται στον κλάδο.

### **Εξαγορές και συγχώνευσης τραπεζών στην Ελλάδα**

Προκειμένου να καταλάβουμε την έννοια των όρων, παρακάτω δίνουμε έναν ορισμό.

Οι εξαγορές αφορούν την μεταβίβαση του μεγαλύτερου μέρους ή του συνόλου της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση μπορεί να γίνει με την καταβολή

μετρητών είτε με αγορά ή ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Ακόμη και στην περίπτωση απόκτησης μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα (Κυριαζόπουλος - Ζησόπουλος - Σαριγιαννίδης, 2009).

Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων σε μία. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη (ή περισσότερες) και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης (Κυριαζόπουλος - Ζησόπουλος - Σαριγιαννίδης, 2009).

### **Αιτίες και κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών τραπεζών**

Η κύρια αιτία των συγχωνεύσεων ή εξαγορών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά τους, καθώς επίσης και τον βαθμό της ολιγοπωλιακής τους δύναμης που διαθέτουν στην αγορά. Εμπειρικά, οι περισσότερες τράπεζες συγχωνεύονται ή εξαγοράζονται για να αυξήσουν την ολιγοπωλιακή τους δύναμη. Αυξάνουν τα περιθώρια στις χορηγήσεις - καταθέσεις (spread ή ecart) στην λιανική αγορά, ενώ δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα στην χονδρική αγορά. Βέβαια η αύξηση της ολιγοπωλιακής δύναμης των τραπεζών μπορεί να επιφέρει αύξηση των κερδών και αύξηση τις μετοχικής τους αξίας, αλλά είναι εις βάρος του κοινωνικού συνόλου.

Τα βασικά κίνητρα που ωθούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις (Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 22, 2004), (Χρήμα, Απρίλιος 2010, τεύχος 361) είναι:

Το κίνητρο της ορθολογικής οργάνωσης και επέκτασης τραπεζών : Με την είσοδο των τραπεζών στις διεθνής και εγχώριες αγορές, δημιουργούνται μεταξύ τους οικονομίες κλίμακας, δηλαδή με το ίδιο σταθερό κόστος, παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος - υπηρεσίας, όπου έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους, και οι οικονομίες φάσματος, όπου με την προσθήκη συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής, το κόστος παραγωγής είναι μικρότερο. Επιπλέον οι συγχωνευμένες τράπεζες να επιδιώκουν την επέκταση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων σε κερδοφόρες κατηγορίες προϊόντων.

Από μια υγιή τράπεζα σε μια συγχωνευμένη τράπεζα παρέχεται, μια πετυχημένη διοίκηση, έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, σύγχρονο τεχνολογικό προσωπικό τακτικοί προμηθευτές και ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων. Από την άλλη η διοίκηση της τράπεζας που έχει προβεί στην συγχώνευση – εξαγορά, σχεδιάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα χωρίς κινδύνους αφού λόγω της συγχώνευσης δεν υφίσταται πρόσθετος ανταγωνισμός.

Βελτιώνεται η εμπιστοσύνη του συνόλου των επιχειρήσεων λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους και κατά συνέπεια λόγω καλύτερης πρόσβασης στα κεφάλαια.

Ενισχύεται η θέση της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή την διεθνή αγορά με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και πρόσθετα ολιγοπωλιακά κέρδη.

Η ανάπτυξη και η εξυγίανση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης με απώτερη προοπτική η απορρόφηση ή η μεταπώλησή της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο συνηθίζεται στις λεγόμενες “εχθρικές” (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

Οι συγχωνευμένες τράπεζες καρπώνονται φορολογικά και εισοδηματικά οφέλη (παραδείγματος, την εισαγωγή της απορροφημένης ή απορροφούσας τράπεζας στο χρηματιστήριο).

Η ανάγκη διασποράς κινδύνου και επενδυτικής διαφοροποίησης χαρτοφυλακίου.

Οι προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης, οι οποίες προσπαθούν να αυξήσουν τα προνόμια τους το κύρος τους και τις αμοιβές τους. Ενώ στις παραπάνω περιπτώσεις κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το παρών κίνητρο δεν εξυπηρετεί πάντα τα συμφέροντα των μετόχων.

## **Ενδεικτική απεικόνιση συγχωνεύσεων και εξαγορών στον ελληνικό τραπεζικό χώρο**

Κεντρική Τράπεζα

Τράπεζα της Ελλάδος

Κυριότερες *Εμπορικές Τράπεζες*

Ελληνικές Τράπεζες

Εθνική Τράπεζα

Τράπεζα Πειραιώς

Eurobank

Alpha Bank

Attica Bank

Τράπεζες που έχουν κλείσει ή συγχωνευτεί

Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)

Αραβοελληνική Τράπεζα

Γενική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)

Εγνατία Τράπεζα (συγχωνεύθηκε με τη Marfin Bank, η οποία αργότερα έγινε Cyprus Popular Bank και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

Ελληνική Τράπεζα (το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Alpha Bank)

Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Alpha Bank)

Λαϊκή Τράπεζα (συγχωνεύθηκε με τη Marfin Bank, η οποία αργότερα έγινε Cyprus Popular Bank και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

Πανελλήνια Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)

Νέα Proton Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Eurobank Ergasias)

Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Eurobank Ergasias)

Τράπεζα Αθηνών (1893/1894) (συγχωνεύθηκε με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)

Τράπεζα Αθηνών (1992) (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank, η οποία αργότερα έγινε Τράπεζα Eurobank Ergasias)

Τράπεζα Εργασίας (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank και έγινε EFG Eurobank Ergasias, η οποία αργότερα μετονομάστηκε σε Τράπεζα Eurobank Ergasias)

Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος (συγχωνεύθηκε με την Εγνατία Τράπεζα, η οποία αργότερα έγινε Cyprus Popular Bank και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

Τράπεζα Κρήτης (1898/1899) Τράπεζα Κρήτης (1980) (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank, η οποία αργότερα έγινε Τράπεζα Eurobank Ergasias)

Τράπεζα Κύπρου (το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)

Τράπεζα Χίου (συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

Τράπεζα Millennium Bank (εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς)

Τράπεζα Probank (εξαγοράστηκε από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)

Ωμέγα Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Proton Bank)

FBB Πρώτη Επιχειρηματική Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)

Marfin Egnatia Bank (έγινε Cyprus Popular Bank και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την Τράπεζα Πειραιώς)

T Bank (απορροφήθηκε από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο)

Citibank international (εξαγοράστηκε από την Alpha Bank)

ΠΗΓΗ: el.wikipedia.org

Τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα βάση του ν.426/2014, οδηγία 2013/36/ΕΕ (Ιούνιος 2015) είναι τα εξής:

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε

ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε

ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε

ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε

ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε

ΑEGEAN BALTIC BANK Α.Τ.Ε

CREDICOM CONSUMER FINANCE ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε

ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Ν. ΕΒΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΕΡΙΑΣ – ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΠΙΣΤΗ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε

Υποκαταστήματα Πιστωτικών Ιδρυμάτων με Έδρα σε Κράτος Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης που λειτουργούν με «κοινοτικό διαβατήριο» (Ν. 4261/2014, Οδηγία 2013/36/ΕΕ)

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

FCA BANK GmbH

UNION DE CREDITOS INMOBILIARIOS S.A

OPEL BANK GmbH

FCE BANK. Plc

THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC

HSBC BANK PLC

UNICREDIT BANK A.G

ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΤΔ

CITIBANK INTERNATIONAL LIMITED

VOLKSWAGEN BANK GmbH

BMW AUSTRIA BANK GmbH

MERCEDEZ – BENZ BANK POLSKA S.A

DEUTSCHE BANK AG

CREDIT SUISSE (LUXEMBURG) S.A

FIMBANK PLC

HSB NORDBANK

Υποκαταστήματα Πιστωτικών Ιδρυμάτων με Έδρα σε Χώρα Εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης

BANK SADERAT URAN

BANK OF AMERICA N.A

KEDR OPEN JOINT-STOCK COMPANY COMMERCIAL BANK

T.C. ZIRAAT BANKASI A.S

Πιστωτικά ιδρύματα που έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του Ν. 4261/2014

TAMEIO ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ

ΠΗΓΗ: [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

### **Επιπτώσεις των Ε & Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις**

Ασφαλώς και οι Ε & Σ, (Εξαγορές και Συγχωνεύσεις), δεν έχουν ως κύρια αιτία ή στόχο την απασχόληση αλλά όπως είναι φυσικό επηρεάζει και επιφέρει κάποιες αλλαγές σε αυτήν.

Κάθε εξαγορά αναπόφευκτα συνοδεύεται από έναν ευρύτερο ανασχηματισμό και εξορθολογισμό που συνήθως, μέσα στο πλαίσιο της οικονομικότερης λειτουργίας της επιχείρησης και της αύξησης της κερδοφορίας της, οδηγεί σε περικοπές παροχών αλλά και εργασιακού προσωπικού, απολύσεις ή περιορισμό εργασιακών κεκτημένων. Στην περίπτωση δε που ο αγοραστής είναι μια ξένη πολυεθνική επιχείρηση, η κατάσταση δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο εφόσον υπάρχει διαφορά στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων, γεγονός που εξαγοραστής το εκμεταλλεύεται προς όφελός του.

Όλα αυτά ανατρέπουν και θέτουν σε δοκιμασία τα ήδη υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τις ήδη διαμορφωμένες ισορροπίες και κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης. Οι αλλαγές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι βίαιες και αντανακλούν στις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους αλλά και στις σχέσεις των τελευταίων μεταξύ τους. Τριβές, πολώσεις, συγκρούσεις είναι πλέον καθημερινά φαινόμενα και οδηγούν σε ανασφάλεια και κατά συνέπεια σε αναποτελεσματικότητα στην αποδοτικότητά τους.

Η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει ή ακόμη και να απαλλαγεί από το πλεονάζων προσωπικό και κατά προτεραιότητα, αυτό με χαμηλή εξειδίκευση και ηλικιωμένα στελέχη, με προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης όπως την εθελούσια έξοδο. Όμως υπάρχει μια σχετική αύξηση απασχόλησης με νέα και εξειδικευμένα στελέχη. Οι



μεταβολές στον ρόλο και τα καθήκοντα των στελεχών απαιτούν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και ευελιξία.

Μια άμεση και θεαματική κερδοφορία της επιχείρησης για τους επενδυτές – μετόχους οδηγεί σε επιλεκτική εξοικονόμηση και μείωση του κόστους εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι καταργούνται κάποιες θέσεις εργασίας, οπότε κάποιοι εργαζόμενοι θα απολυθούν, οι παροχές τους θα υποστούν κάποια μείωση ή στην καλύτερη περίπτωση θα αλλάξει ο τρόπος που αμείβεται ο εργαζόμενος (αμοιβή – πακέτο) , από τα εργασιακά κεκτημένα θα υπάρξει κάποια κατάργηση και γενικά δημιουργείται μια αδιαφάνεια σχετικά με τις ελάχιστες νόμιμες καταβαλλόμενες αποδοχές.

Σε πολλές περιπτώσεις δημιουργείται ο λεγόμενος “επιχειρησιακός ρατσισμός” και ως συνήθως αυτό συμβαίνει στο προσωπικό της εξαγορασθείσας επιχείρησης, αφού διατηρεί προσωπικό “πολλών ταχυτήτων”. Έντονη είναι η διάκριση ανάμεσα στο προϋπάρχον προσωπικό, (αφού αυτό δεν έχει υποστεί καμία διαφορά στα εργασιακά του δικαιώματα, την μονιμότητα του, την αμοιβή του, την θέση του κ.τ.λ.) και στο νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό, το οποίο έχει να αντιμετωπίσει ένα πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς, σαν να ξεκινάει από την αρχή.

Δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής σχετικά με τις πρόσθετες αμοιβές (bonus κ.τ.λ.) και πολλές φορές δεν είναι εφικτή η σύγκριση σε διάφορες κατηγορίες εργαζομένων / θέσεων εργασίας. Για να έχουν οι εργαζόμενοι θέση και προοπτική στην ενιαία επιχείρηση, αναγκάζονται να υποκύπτουν στις νέες απαιτήσεις για πλήρη χρονική, γεωγραφική, και επαγγελματική κινητικότητα - διαθεσιμότητα γεγονός το οποίο οδηγεί σε παραβιάσεις των συλλογικών ρυθμίσεων που είχαν συμφωνηθεί (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κ.τ.λ.).

Με την κατάτμηση των κλαδικών ρυθμίσεων και με την εφαρμογή διαφορετικών ΣΣΕ στον ίδιο κλάδο, δημιουργούνται καταστάσεις αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping.

Οι παραβιάσεις των κλαδικών και επιχειρησιακών ρυθμίσεων αυξάνονται, ιδίως σε θέματα αδειών και ωραρίων, καθιστώντας την ανάγκη παρέμβασης και ελέγχου από τα αρμόδια όργανα εποπτείας επιτακτική (Επιθεωρήσεις εργασίας).

Τα παραπάνω, ενδεικτικά και μόνο αναφέρονται, εφόσον το όλο θέμα δεν είναι δυνατόν να αναλυθεί διεξοδικά, όπως ούτε και απλό είναι να εντοπιστεί η χρυσή τομή και να προταθούν λύσεις. Σαφώς όμως, μια έγκαιρη και πλήρης πληροφόρηση, μια

διαπραγμάτευση με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και ασφαλώς η τήρηση του κώδικα δεοντολογίας είναι παράγοντες που κοντά σε άλλους θα διευκόλυναν την ομαλή μετάβαση από το ένα καθεστώς στο άλλο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

### 2.1 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Μέσα σε μια επιχείρηση, η τεχνολογία και το κεφάλαιο είναι το κομμάτι που μπορεί να αποκτηθεί με πολλούς και διάφορους τρόπους. Όμως η κινητήρια δύναμη η οποία θα την βοηθήσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί είναι το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης. Ο όρος προσωπικό ή εργαζόμενοι, σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει αντικατασταθεί με τον όρο ανθρωπίνος πόροι ή ανθρωπίνος παράγοντας. Το ανθρώπινο Δυναμικό διακρίνεται σε: α) εργάτες ή υπαλλήλους ο οποίοι λειτουργούν κατά βάση ως εκτελεστικά όργανα δίχως ευθύνη επίβλεψης άλλων εργαζομένων ή εργασιών και β) σε διοικητικά στελέχη οι οποίοι εκτός από εκτελεστικές αρμοδιότητες φέρουν και διοικητικές όντας υπεύθυνοι για άλλους εργαζόμενους (τους υφισταμένους τους) και για την διεκπεραίωση των εργασιών που έχουν ανατεθεί σε αυτούς. Ο Storey ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) αλλά και λειτουργιών ( π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση, κ.α.) που πρέπει να γίνουν, για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Λόγω των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, ο ανταγωνισμός που παρατηρείται στις σύγχρονες επιχειρήσεις οδηγεί στην αναδιοργάνωση και κατά συνέπεια στην αλλαγή των όρων εργασίας και στις σχέσεις απασχόλησης, όπως μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλιζείται, τάση ευέλικτης εργασίας του προσωπικού, εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση και δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους στην λήψη των αποφάσεων. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στην ευέλικτη εργασία, αναγκάζονται να μειώσουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, κατά συνέπεια και των ιεραρχικών τους επιπέδων (de - layering and down - signing) και απευθύνονται σε συνεργεία μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας (sub - contracting). Έτσι, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ για χρόνια ασχολούνταν με την “διοίκηση των όρων απασχόλησης” (employment contract), σήμερα όλο και στρέφεται στη “διοίκηση των επιδόσεων” (contract for performance) (Βλάχβη, 2009).

Η “Διοίκηση Προσωπικού” και η “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” , αν και από πολλούς θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες, στην σύγχρονη βιβλιογραφία αντιμετωπίζονται ως διαφορετικές, όχι ως προς τις δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει. Ο όρος “Διοίκηση Προσωπικού” χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας επιχείρησης (Βλάχβη, 2009).

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολούνταν με θέματα που αφορούσαν κυρίως τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή τους στις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας επιχείρησης. Ο ρόλος του υπεύθυνου προσωπικού διαμορφώνεται σε ρόλο μεσολαβητή, αφού προκειμένου να επηρεάζει τις απόψεις και των δύο εταίρων, απ’ την μια μεταβιβάζει στην διοίκηση τα μηνύματα των εργαζομένων και απ’ την άλλη τις πολιτικές και τις προθέσεις της διοίκησης στους εργαζόμενους. Η ΔΑΠ είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης-οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003).

Ο όρος “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως “πόρος” ( Βλάχβη, 2009).

Ο ρόλος του υπεύθυνου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ο αντίστοιχος ρόλος του συμβούλου, που έχει στόχο να στελεχώσει τον οργανισμό με τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες μέσα στο πλαίσιο των αναγκών του σύγχρονου οργανισμού. Αυτό το σύνολο εργαζομένων θα το χρησιμοποιήσει για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης του, αφού θα συμπεριφέρεται σαν ένα ικανό και αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

## **2.2 Παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει επιδράσει και επιφέρει μια σειρά αλλαγών και επιπτώσεων όχι μόνο οικονομικών αλλά πολιτισμικών και κοινωνικών. Οι περισσότερες χώρες έχουν επηρεαστεί και κατά συνέπεια όπως είναι φυσικό όλοι οι φορείς και οι επιχειρήσεις που δρουν σ’ αυτές τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι νέες συνθήκες που δημιουργούνται επιβάλλουν ανανέωση και επανασχεδιασμό της δράσης τους με αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση των ήδη

υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών και αναζήτηση νέων προσαρμοσμένων στα νέα δεδομένα (πιο οικονομικών και προσιτών στο ευρύ κοινό). Παράλληλα ο ανθρώπινος παράγοντας προβάλλεται πλέον ως ο κυρίαρχος συντελεστής που θα οδηγήσει στην επιβίωση και στην περαιτέρω ανάπτυξη την κάθε επιχείρηση με νέες και πρωτοποριακές ιδέες.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Οι άνθρωποι φέρουν γνώσεις και εμπειρίες των επιχειρήσεων λόγω της διαφορετικής πολιτικής και κουλτούρας της καθεμιάς, οι οποίες είναι πολύτιμες, σπάνιες, πολλές φορές δεν αντιγράφονται, συνεπώς αναντικατάστατες ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)).

Σύμφωνα με την κ. Παπαλεξανδρή, τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις τόσο για την επιβίωση των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντικό να διατηρούνται οι θέσεις εργασίας και για θέματα που αφορούν την απόλυση εργαζόμενων να εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις. Διαφορετικά, σε περίπτωση που η απόλυση είναι αναπόφευκτη, η εξωτερική τοποθέτηση -το *outplacement*- πρέπει να προσφέρεται για να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην επανένταξή του στην αγορά εργασίας ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)).

“Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η ΔΑΔ στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός” επισημαίνει η κ. Παπαλεξανδρή. Τα θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό επομένως αποτελούν θέματα μείζονος σημασίας για κάθε επιχείρηση. Σε μεγάλες επιχειρήσεις η διαχείριση και η επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού έχει πλέον ανατεθεί σε φορείς και εξειδικευμένα τμήματα που εξ ολοκλήρου ασχολούνται με αυτά, ενώ στις μικρότερες το ρόλο αυτό έχουν αναλάβει καταρτισμένοι σύμβουλοι, πολλές φορές και έξω απ’ το χώρο της επιχείρησης, ή οι προϊστάμενοι, πολλές φορές ακόμη και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες.

Για να αποδώσουν τα μέγιστα οι εργαζόμενοι, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους, που θα οδηγήσουν με την σειρά τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, θα πρέπει με κάθε τρόπο να νιώθουν ευχαριστημένοι τόσο με τις συνθήκες όσο και με το αντικείμενο της εργασίας τους. Για το σκοπό αυτό η διοίκηση χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές προκειμένου να δελεάσει το προσωπικό της ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Ευέλικτες μορφές και ωράρια εργασίας, συστήματα αμοιβών και έκτακτων παροχών, επιβραβεύσεις διαφόρων μορφών είναι μερικές απ’ τις συνήθειες τακτικές που ακολουθούνται. Θα πρέπει όμως αυτές να εφαρμόζονται σε άμεση συνάρτηση χρόνου και ποιότητας της εργασίας προκειμένου να είναι αποτελεσματικές

και οι εργαζόμενοι να κατανοούν πλήρως το πώς και το γιατί εφαρμόζονται. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η αναγνώριση και ενισχύεται το αίσθημα δικαιοσύνης, καθιστώντας πιο συστηματική από πλευράς εργαζομένων την επιδίωξη βελτίωσής τους.

### **2.3 Σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο**

Κατά τον Broker (2009), για να μπορέσουν οι ελληνικές τράπεζες να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο, θα πρέπει κυρίως να αναβαθμίσουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, να μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα και να δημιουργήσουν νέους τρόπους οργάνωσης. Επειδή το χρηματοοικονομικό σύστημα ολοένα και γίνεται πιο δύσκολο από άποψη λειτουργιών αλλά και προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, γίνεται απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να είναι εξίσου το ίδιο ανταγωνιστικοί με τους εργαζόμενους των άλλων χωρών. Η εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης στο μέλλον εξαρτάται από παράγοντες όπως η διεύρυνση του τραπεζικού συστήματος σε νέες αγορές και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών σε νέες προκλήσεις.

Πολύ ενθαρρυντικό στοιχείο επομένως, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε στο σημείο αυτό, το γεγονός πως το ανθρώπινο επιστημονικό δυναμικό της Ελλάδας είναι ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου, με πολυάριθμη αναγνωρισμένη δράση στο παγκόσμιο επιστημονικό στερέωμα (επιστημονικά περιοδικά, μελέτες, συμμετοχή σε επιτυχημένα προγράμματα κτλ). Εξάλλου όσον αφορά στην κατοχή μεταπτυχιακού επιπέδου γνώσης και κατάρτισης η Ελλάδα κατέχει μια αρκετά ικανοποιητική θέση στην παγκόσμια κλίμακα (Σάμιτας, 2015).

Είναι εύλογο λοιπόν, πως εφόσον το “πρωτογενές υλικό” υπάρχει, αυτό που χρειάζεται είναι απλά η δημιουργία και διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών, μέσα στις οποίες το δυναμικό αυτό δυνάμει αποτελεσματικότητας θα κινητοποιηθεί προς την επίτευξη του επιθυμητού στόχου.

### **Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στις τράπεζες**

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι νέες καταναλωτικές συνήθειες, οι αλλαγές στην λειτουργία των τραπεζών και οι αλλαγές της αγοράς, συμβάλλουν στην ανάθεση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μεγάλης σημασίας αρμοδιότητες, αφού αυτό που τελικά διαφοροποιείται είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Στόχος κάθε τράπεζας πρέπει να είναι η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, με σκοπό την βελτίωση της

ανταγωνιστικότητας, την δημιουργία επιτυχημένων ηγετών και να χαρίσει στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε μία τράπεζα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, η εκπαίδευση των εργαζομένων συνοδεύεται με τίτλους πιστοποίησης, πιστοποιητικά γνώσεων ή επαγγελματικής επάρκειας, η δια βίου κατάρτιση αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο συνδυασμός τους διαπερνά όλα τα στάδια λειτουργίας στην τράπεζα. Υπάρχει διαφορά στην εκπαίδευση μεταξύ ενός νεοπροσλαμβανόμενου ατόμου, με έναν υπάλληλο που ήδη εργάζεται σε μια τράπεζα. Στον μεν πρώτο η εκπαίδευση δεν αποτελεί και ιδιαίτερο πρόβλημα στην τράπεζα γιατί θεωρείται αυτονόητο ότι ο εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί και να κατατοπιστεί στο καινούργιο περιβάλλον. Για τον εργαζόμενο που ήδη ασχολείται, η εκπαίδευση του κρίνεται απαραίτητη, είτε γιατί πρέπει να στελεχωθεί κάποιος άλλος τομέας, είτε γιατί εμφανίστηκαν νέα αντικείμενα ή νέες μέθοδοι πάνω στη δουλειά που κάνει, είτε γιατί πρέπει να αναλάβει κάποια ανώτερη θέση. Με την επαγγελματική εκπαίδευση προστατεύεται ο πελάτης αλλά και η απασχόληση του εργαζομένου.

Βέβαια μια επιχείρηση που θέλει να καινοτομεί, να προσαρμόζεται, πρέπει να διαθέτει άτομα με γνώσεις, πλήρη κατάρτιση και συνεχή και ενδεδειγμένη ενημέρωση σε ό,τι μπορεί να άπτεται ή να επηρεάζει το αντικείμενο της εργασίας του. Άτομα που να μπορούν στην συνέχεια να πάρουν πρωτοβουλίες και να έχουν την ικανότητα να παρέχουν συμβουλές και άμεσες λύσεις στους πελάτες.

Ο εκάστοτε πελάτης μιας τράπεζας όταν απευθύνεται σε αυτήν προκειμένου να ενημερωθεί για τις υπηρεσίες που αυτή παρέχει αλλά και κατά την διάρκεια της συνεργασίας του μαζί της, έχει κυρίως να κάνει με το προσωπικό της. Είναι επομένως αυτονόητο πως η στάση και η συμπεριφορά του προσωπικού αυτού παίζουν καθοριστικότερο ρόλο στις αποφάσεις αλλά και στην όλη πορεία και εξέλιξη της συνεργασίας. Δεν θα ήταν υπερβολικό επομένως να υποστηρίξουμε πως – πέρα από την αξία και την δυναμική του εκάστοτε προς πώληση προϊόντος – το προσωπικό είναι αυτό που φέρει την κύρια ευθύνη για την έναρξη μιας πιθανής συνεργασίας, την προσφερόμενη ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και - φτάνοντας σε ακραίες ίσως περιπτώσεις – μπορεί ακόμη και να σηματοδοτήσει την λήξη της συνεργασίας. Απαραίτητα λοιπόν προσόντα ενός εργαζομένου στο χώρο αυτό αποτελούν πέρα από την άριστη γνώση του αντικειμένου και η ευχάριστη προσωπικότητα, η ευγένεια και η ικανότητα του να κερδίζει την εμπιστοσύνη και να πείθει τον πελάτη. Κύριο μέλημα για

μια επιχείρηση – οργανισμό είναι η εξασφάλιση του επιτυχώς επιλεγμένου για την στελέχωση της εκάστοτε θέσης εργαζομένου - ενός εργαζομένου που να πληρεί, όσο το δυνατόν, τα κριτήρια, τα δεδομένα και τα εφόδια που απαιτούνται για την επιτυχή διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του.

Το γεγονός αυτό είναι πολύ δύσκολο για τα σημερινά δεδομένα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων που διαθέτουν αναγκάζονται να στρέφονται σε εργαζόμενους οι οποίοι να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις, να γνωρίζουν και να αγαπούν το αντικείμενο ενώ οι ίδιες προσφέρουν πολύ χαμηλούς μισθούς. Στον αντίποδα μια πολυεθνική εταιρία έχει την δυνατότητα να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα κυρίως οικονομικά, και να προσελκύσει το ενδιαφέρον στελεχών που θεωρούνται “ ταλέντα” και μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα στον οργανισμό.

Ο μάνατζερ θα πρέπει να προβαίνει σε μια σειρά ενεργειών που έχουν σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανάλυση εργασίας, ώστε να γνωρίζει ακριβώς την περιγραφή της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει αυτός που θα την αναλάβει, να αναλύει τις τάσεις μέσω της μελέτης των αλλαγών που παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια στο ανθρώπινο δυναμικό (Ξυροτύρη, 2010). Επιπλέον η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κάνει σαφές στους εργαζομένους τον τρόπο εξέλιξής τους στην ιεραρχία, ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να αναγνωριστεί το έργο τους και να μπορέσουν να έχουν ίσες ευκαιρίες. Στόχος του οργανισμού δεν είναι μόνο να εντοπίσει αλλά και να προωθήσει άτομα που έχουν δυνατότητες στο μέλλον να γίνουν οι ηγέτες του οργανισμού ( Χυτήρης, 2001).



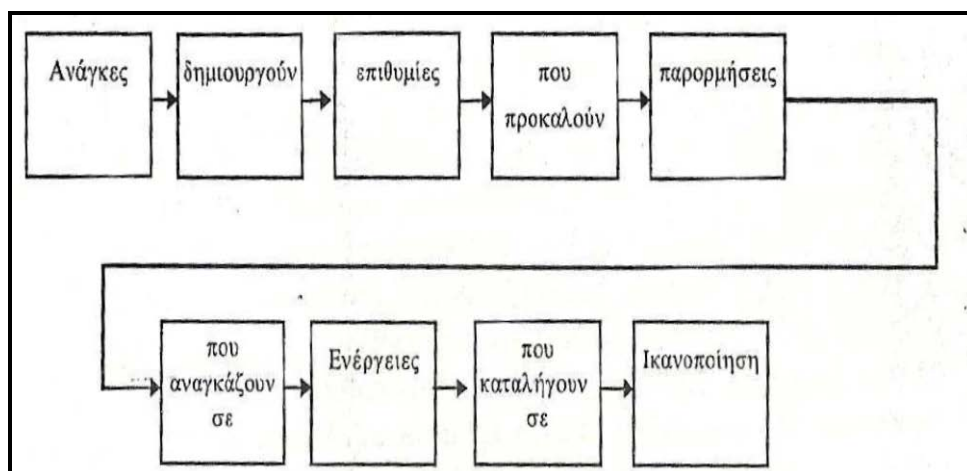
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## Κίνητρα συμπεριφοράς και παρακίνηση

Ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα χώρο, όπου συναντιούνται άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις, χαρακτήρα, γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορές, πολιτισμικές καταβολές, κ.τ.λ.. Τα άτομα αυτά μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ατομικές τους ανάγκες, ενώ η επιχείρηση με την εργασία αυτή προσπαθεί να πετύχει συγκεκριμένους σκοπούς της. Η “ εξισορρόπηση” ανάμεσα στις ατομικές και τις επιχειρηματικές επιδιώξεις αποτελεί ένα ιδιαίτερα σύνθετο πρόβλημα, που δεν έχει μία λύση – συνταγή αλλά προσεγγίζεται διαφορετικά κατά περίπτωση (Δημητριάδης, 2009).

### 3.1 Κατηγορίες κινήτρων

Οι παράγοντες οι οποίοι μας οδηγούν σε μια συμπεριφορά ονομάζονται κίνητρα (motives). Συγκεκριμένα, τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Δηλαδή, για να δράσει ένα άτομο πρέπει να αισθάνεται ότι οι προσπάθειές του θα το οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών του. Η παροχή κινήτρων από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη προς τους εργαζόμενους πρέπει να παρέχεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργούνται τέτοιες συνθήκες εργασίας, οι οποίες θα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια αυτοί να κινούνται προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



ΣΧΗΜΑ 2 : Διαδρομή Παρακίνησης

ΠΗΓΗ: Παγκάκης, (1998)

Τα κίνητρα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και στα χρηματικά (οικονομικά) και μη χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα.

### **Εσωτερικά – εξωτερικά κίνητρα**

Τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες του ατόμου και είναι συνυφασμένα με την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως η πείνα η δίψα, ο φόβος, ο πόνος κ.τ.λ. (Higgins, 1998). Είναι έμφυτα και δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci and Ryan, 2000). Τα εξωτερικά κίνητρα, είναι επίκτητα, δηλαδή διαμορφώνονται από τις επιρροές που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του κατά την διάρκεια της ζωής του. Κατά τον Kehr (2004) τα εσωτερικά κίνητρα πιέζουν”, εν αντιθέσει με τα εξωτερικά τα οποία “ωθούν” σε δράση.

Το θέμα της σύγκρουσης των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου απασχόλησε πολλούς ερευνητές. Υπάρχουν εργαζόμενοι οποίοι αντιμετωπίζουν το δίλημμα αν πρέπει να ακολουθήσουν τους κανόνες της επιχείρησης όπου εργάζονται, ή να θέσουν τους δικούς τους στόχους, με τα δικά τους κίνητρα, ώστε να τα εφαρμόσουν για δικό τους όφελος. Όταν ένας εργαζόμενος δεν έχει εξασφαλισμένη εργασία σε βάθος χρόνου, είναι λογικό να θέλει να επιλέξει τους δικούς του στόχους, γεγονός το οποίο μπορεί να τον οδηγήσει σε σύγκρουση με τους συναδέλφους του και να πετύχει μία καλύτερη θέση στην καλύτερη περίπτωση ή την απόλυση στην χειρότερη (Μπουραντάς, 2002).

### **Χρηματικά-μη χρηματικά κίνητρα**

Τα κίνητρα ανάλογα με το αν περιλαμβάνουν χρηματικές αποδόσεις ή όχι διακρίνονται σε χρηματικά (οικονομικά) και σε μη χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα.

Το γεγονός πως η αμοιβή αποτελεί αναμφισβήτητο το κύριο στοιχείο διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, ενισχύει την άποψη πως αποτελεί τον κύριο παράγοντα παρακίνησης..

Οι περιορισμένες όμως οικονομικές παροχές που οι επιχειρήσεις δύνανται σήμερα να προσφέρουν, οι ασφυκτικές πιέσεις επιβίωσης και ο σκληρός –και πολλές φορές αθέμιτος- ανταγωνισμός που η παγκοσμιοποιημένη αγορά και κυρίως η τρέχουσα οικονομική κρίση έχουν επιφέρει, αποτελούν παράγοντες που προκειμένου οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να ξεπεράσουν, καλούνται να στραφούν σε ενίσχυση άλλων κινήτρων και στην μεμονωμένη ή συνδυαστική κάλυψη άλλων αναγκών των εργαζομένων τους.

Η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με χρηματικές ή μη χρηματικές ανταμοιβές, αποτελούν την πιο βασική πρακτική παρακίνησης, δίνοντας στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται για την συνεισφορά του στην επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Αύξηση αποδοχών, έκτακτες χρηματικές απολαβές, παροχή εκπνώσεων ή μειωμένων συμμετοχών σε είδη της επιχείρησης –και όχι μόνο- ή διάφορες διευκολύνσεις αποτελούν τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό της με τη μέθοδο των χρηματικών απολαβών. Ως μη χρηματικό κίνητρο η σύνδεση αποδοτικότητας ανταμοιβής, μπορεί να πάρει τη μορφή επαίνου, προαγωγής, τιμητικών διακρίσεων, πρόσθετης άδειας κ.α.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εξάλλου που οι χρηματικές απολαβές λειτουργούν αρνητικά στο θέμα παρακίνησης. Δεν είναι λίγοι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ανήθικη ή ταπεινωτική την ανταμοιβή της εργασίας τους με χρήμα, γιατί δεν την βλέπουν χρησιμοθηρικά ούτε ρίχνονται στο κυνήγι της καριέρας ως αυτοσκοπό. Διακατέχονται από μια ιδεολογία και έναν ιδεαλισμό που τους παρακινεί περισσότερο όταν νιώθουν ότι ταυτίζονται με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης και ότι αποτελούν μέρος της εκάστοτε επιτυχίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις ανταμοιβές όπως η εμπιστοσύνη, η παροχή δυνατότητας ανάπτυξης πρωτοβουλιών, η αυτονομία λειτουργούν πολύ αποτελεσματικότερα.

Με κάθε τρόπο όμως, η σχέση απόδοσης - ανταμοιβής λοιπόν αποτελεί πολύ ισχυρό κίνητρο και κυρίως σε άτομα ταλαντούχα και παραγωγικά, τα οποία θεωρούν ότι μπορεί να πετύχουν μεγαλύτερες ανταμοιβές όποιος μορφής.

Για να επιτύχουν την μεγιστοποίηση λοιπόν των προσπαθειών των εργαζομένων τους, πρέπει τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να εξασφαλίσουν την ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης και τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων. Το ζητούμενο είναι να αναπτύξουν ένα σύστημα κινήτρων που αφενός θα προβάλλει, θα ενισχύει και θα επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και αφετέρου, τα σχέδια του συστήματος αυτού θα συνδέονται με την διεύθυνση και την στρατηγική της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα ενός τέτοιου συστήματος κινήτρων όμως θα πρέπει να προσμετρά τόσο την απόδοση όσο και την προσπάθεια που οι εργαζόμενοι καταβάλουν, να είναι απλή και κατανοητή απ' αυτούς, διαφανής και δίκαιη. Σε αντίθετη περίπτωση η αποτελεσματικότητα αυτή είναι δυνατόν να μειωθεί. Όταν η ανταμοιβή παρέχεται σε ίδιο βαθμό και με τον ίδιο τρόπο σε όλους, γενικευμένα και όχι ατομικά ή στην ουσία χάνει την αξία και το νόημά της και η παρακίνηση αυτοακυρώνεται. Δεδομένου, τέλος, ότι οι

ανάγκες, οι αξίες, τα θέλω και οι στόχοι κάθε ατόμου είναι διαφορετικές, η αποτελεσματικότητα κάθε απόπειρας υποκίνησης, εξαρτάται από την αξία και την σημαντικότητα που τα κίνητρα που παρέχονται έχουν για τον κάθε παραλήπτη, καθώς επίσης και τον τρόπο που αυτός τα αντιλαμβάνεται.

### **3.2 Κίνητρα συμπεριφοράς και παρακίνηση**

Βασικό εργαλείο παρακίνησης αποτελεί το Κίνητρο (Motive, Incentive), το οποίο λειτουργεί ως “δέλεαρ” για τον εργαζόμενο (Δημητριάδης, 2009).

Σύμφωνα με δύο έρευνες οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις (Nortin Nohria και Linda-Eling Lee, 2008) αποδείχθηκε ότι, οι επιχειρήσεις ακολουθώντας τέσσερα βασικά κίνητρα μπορούν να βελτιώσουν την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την απόδοσή τους. Τα τέσσερα βασικά κίνητρα είναι :

- Το κίνητρο της απόκτησης : Το κίνητρο αυτό συνδέεται με την ανάγκη για επιβίωση και την ευημερία ενός ατόμου, δηλαδή η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει τις βασικές ανάγκες του ατόμου, όπως ανάγκες τροφής ένδυσης, στέγης. Για να βρεθούν τρόποι ικανοποίησης των εργαζομένων, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών όπου να συνδέει την απόδοση με την ανταμοιβή, να διακρίνει την αποτελεσματική εκτέλεση εργασίας και να δίνει στους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους την δυνατότητα ανάπτυξης.
- το κίνητρο του δεσμού: το άτομο έχει την ανάγκη να αισθάνεται ότι δημιουργεί δεσμούς με άλλα άτομα και ομάδες και ότι ανήκει σε μια ομάδα όπου είναι αποδεκτό και για την οποία είναι υπερήφανο. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση οφείλει να υποστηρίζει και να ενισχύει τις αξίες της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας.
- το κίνητρο της κατανόησης: Ο εργαζόμενος προκειμένου να νιώθει σιγουριά και σταθερότητα έχει την ανάγκη να γνωρίζει το περιβάλλον του. Για την ικανοποίηση της ανάγκης του αυτής πρέπει η εργασία να είναι κατανοητή και να αποτελεί πρόκληση για αυτόν. Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται σωστή επιλογή υπαλλήλων. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με τις γνώσεις, τα προσόντα και τις πνευματικές ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος θα μπορεί να αποδώσει στο μέγιστο βαθμό.
- το κίνητρο της υπεράσπισης: Η ανάγκη του ατόμου να νιώθει ασφάλεια και προστασία στο χώρο εργασίας του. Να μπορεί από την μια να εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις και τις ιδέες του και να αναλαμβάνει ευθύνες μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον και ταυτόχρονα να υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο η σχέση

αυτοεκτίμησης, δηλαδή η επιχείρηση να δείχνει στον εργαζόμενο το πόσο σημαντικός – απαραίτητος είναι για την επιχείρηση με τα προσόντα που διαθέτει. Έτσι ο εργαζόμενος θα αισθάνεται αρχικά ασφαλής αλλά και υπερήφανος που εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Επιπροσθέτως, η δίκαιη κατανομή των πόρων και η διαφάνεια στο εργασιακό περιβάλλον από την διοίκηση μιας επιχείρησης, βοηθάει τον εργαζόμενο ώστε να νιώθει ότι ικανοποιείται η ανάγκη για υπεράσπιση (Nohria et al, 2008).

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, ένας εργαζόμενος παρακινείται όταν και οι τέσσερις ανωτέρω παράγοντες ικανοποιούνται. Όταν μία επιχείρηση δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τα τέσσερα κίνητρα, τότε ο εργαζόμενος πιθανόν δεν θα μπορεί να αποδώσει ικανοποιητικά, θα υπολειπεται, θα δημιουργούνται εντάσεις και προβλήματα και σε ακραίες περιπτώσεις θα αναγκαστεί ίσως και να εγκαταλείψει την εργασία του.

### **3.3 Ορισμοί παρακίνησης**

Ετυμολογικά, ο όρος “ παρακίνηση” σημαίνει “να κινήσω” από την λατινική λέξη “ *movere*” και είναι ταυτόσημος με τις λέξεις, θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος.

Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία πολύπλοκη και δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί όπως:

Παρακίνηση:

Στο εργασιακό περιβάλλον η παρακίνηση, σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη (2001) ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών, από πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει, να διατηρήσει την διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο.

Παρακίνηση, είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο (Κουφίδου, 2001).

Κατά τον Morris (1968), η παρακίνηση είναι μια συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων.

Ο Jones (1994) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μια διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ενώ συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου ενώ συμβαίνουν όλα αυτά.

Σύμφωνα με τους Erven, Miligan, (2000) η παρακίνηση είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί την συμπεριφορά των εργαζομένων ενώ κατά τον Kreitner (1995), είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό στην συμπεριφορά.

Κατά τους Maehr και Braskamp (1986), είναι μια διαδικασία όπου η εργαζόμενοι παίρνουν διάφορους διαθέσιμους πόρους και τους διαθέτουν όπως εκείνοι θέλουν.

Με βάση τα παραπάνω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η παρακίνηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως , η ανθρώπινη συμπεριφορά, τα κίνητρα, οι ανάγκες, οι στόχοι, καθώς και η ικανοποίησή τους όσον αφορά και στις δύο συμβαλλόμενες πλευρές τόσο δηλαδή της επιχείρησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της. Το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτών των παραγόντων είναι η διαδικασία παρακίνησης (Θεοδοσοπούλου, 2013).

### **3.4 Διαδικασία - μέθοδοι παρακίνησης εργαζομένων**

Ο βασικότερος στόχος κάθε διοίκησης, που επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της, είναι να εντοπίσει τα κίνητρα αυτά που ωθούν τον καθένα να δράσει προς τον επιθυμητό στόχο.

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερο θέμα, το οποίο για να το αντιμετωπίσει κανείς δεν μπορεί να ακολουθήσει μια σειρά μέτρων. Αυτή η πολυπλοκότητα οφείλεται στην ιδιαιτερότητα του κάθε εργαζόμενου. Όποια ωστόσο και αν είναι η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, από όποιες επιθυμίες ή ανάγκες υποκινείται, η διαδικασία της παρακίνησης είναι κοινή και καθολική.

Η διαδικασία της παρακίνησης αποτελείται από τέσσερα στάδια:

Προέχει, αρχικά, ο εντοπισμός των αναγκών του κάθε εργαζόμενου από πλευράς διοίκησης και η μετατροπή τους στη συνέχεια σε αντίστοιχα κίνητρα.

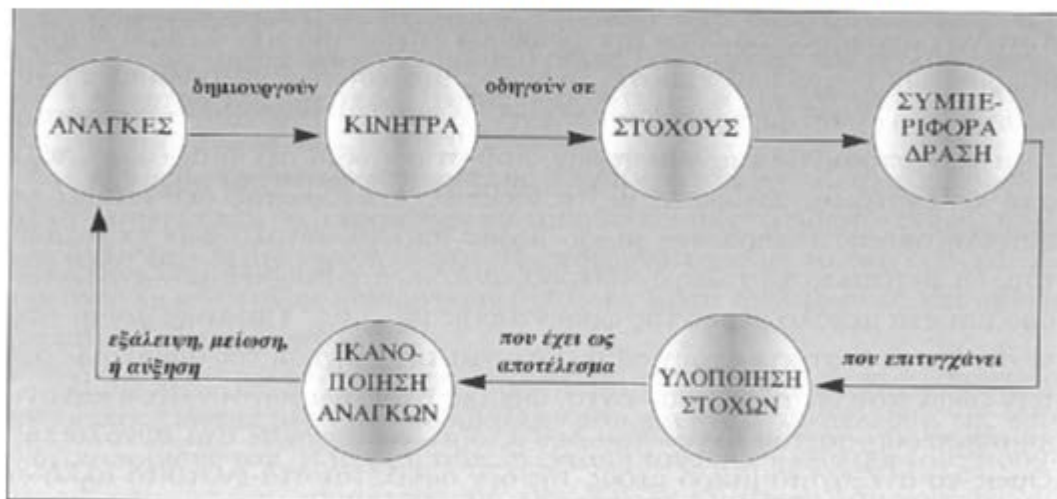
Οι ανάγκες μετατρέπονται σε κίνητρα

Με την εφαρμογή των κατάλληλων κινήτρων οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται και παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για την εργασία τους

Αποτέλεσμα του εντοπισμού της ανάλυσης και της εν τέλει ικανοποίησης των αναγκών

των εργαζομένων είναι η επίτευξη των στόχων τόσο της διοίκησης (και της ίδιας της επιχείρησης), όσο και των ίδιων.

## ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ



ΣΧΗΜΑ : 3

ΠΗΓΗ: Μανασάκης Κωνσταντίνος, (2002)

### 3.5 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης που αφορούν τον εργασιακό χώρο αποτελούν ένα απ' τα βασικότερα σημεία της όλης σχετικής με το θέμα θεωρίας, εφόσον αποτελούν την βάση για την διαμόρφωση των διαφόρων ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων. Και αυτό επειδή εστιάζουν τόσο στην θεωρητική όσο κυρίως στην πρακτική εφαρμογή της μεγιστοποίησης της εργασιακής αποτελεσματικότητας.

Αρκετές είναι οι θεωρίες κινήτρων που έχουν αναπτυχθεί και διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: οι πρώτες επιδιώκουν να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να έχουν υψηλή διάθεση για να αποδώσουν και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου. Οι δεύτερες οι λεγόμενες θεωρίες διαδικασιών ερευνούν τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους υφισταμένους για υψηλότερη απόδοση.

Θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ενεργοποιούν και οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρία του Maslow, του Herzberg, του McGregor, του McClelland. Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι και πως ιεραρχούνται οι ανθρώπινες ανάγκες αλλά και με ποιο τρόπο προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν οι άνθρωποι. Δηλαδή ποιοι παράγοντες μπορεί να είναι τα κίνητρα τα οποίοι οδηγούν σε μια αρνητική ή θετική συμπεριφορά. Επειδή οι θεωρίες αυτές δεν αναλύουν αρκετά την

παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο, (διότι κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετική προσωπικότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και κατά συνέπεια δίνει διαφορετικά αποτελέσματα), δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσια στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Θεωρίες διαδικασιών οι οποίες δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που οδηγούν το άτομο να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρία του Vroom, Porter and Lawler, Locke, Adams. Στις θεωρίες διαδικασιών γίνεται μια προσπάθεια να κατανοήσουν την διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

### 3.5.1 Θεωρίες περιεχομένου

#### Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (θεωρία ανθρωπίνων ανθρωπίνων αναγκών)

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (θεωρία ανθρωπίνων αναγκών)

Ο Maslow είναι ο πρώτος που προσπάθησε να διαχωρίσει και να κατατάξει τις ανθρώπινες ανάγκες με βάση την προτεραιότητα ικανοποίησής τους. Βάση της θεωρίας αυτής αποτελεί η κοινή παραδοχή πως κάθε άνθρωπος ενεργεί, δρα και εργάζεται συνεχώς με κάποιο τρόπο, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.



ΣΧΗΜΑ 3: Η Δομή των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον A. Maslow

ΠΗΓΗ: Αλέξανδρος Σαχινίδης, (2009)

Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Με βάση το σύστημα μιας “πυραμίδας”, ξεκινώντας από τις βασικότερες βαθμίδες προς τις υψηλότερες, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δομημένες ιεραρχικά σύμφωνα με την προτεραιότητά τους σε ικανοποίηση. Αναλυτικά:



Φυσιολογικές ανάγκες: Στη βάση της πυραμίδας έχουν τοποθετηθεί οι φυσιολογικές ανάγκες: τροφή νερό, στέγη, ένδυση. Συμπεριλαμβάνονται σ' αυτήν όλες εκείνες οι στοιχειώδεις ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπου. Χωρίς την ικανοποίησή τους, οποιαδήποτε άλλη ανάγκη παύει να γίνεται αισθητή.

Ανάγκες ασφαλείας: Ο άνθρωπος έχει ανάγκη από μία αίσθηση σταθερότητας. Θέλει να αισθάνεται σίγουρος για την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον, αλλά και προστατευμένος από τους κινδύνους του περιβάλλοντος (ατυχήματα, ανεργία). Επιδιώκει λοιπόν, αφού εξασφαλίσει τις φυσιολογικές του ανάγκες, να καλύψει τις ανάγκες για μόνιμη απασχόληση, ασφάλεια, περίθαλψη, σύνταξη, κατοικία κ.τ.λ. και ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από κάθε είδους απειλή και φόβο.

Κοινωνικές ανάγκες : Ο άνθρωπος σαν κοινωνικό ον έχει την ανάγκη για ικανοποίηση του αισθήματος του "ανήκειν". Η ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, να προσφέρει και να δέχεται την εκτίμησή των άλλων, να απολαμβάνει την αγάπη, την φιλία και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους.

Ανάγκες αυτοεκτίμησης: Αφού πια ικανοποιηθούν οι ανάγκες των τριών πρώτων επιπέδων, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης καθίστανται ολοένα και πιο σημαντικές. Αυτές αφορούν σε όλα τα στοιχεία εκείνα, που έχουν αντίκτυπο στην αυτοεκτίμηση, την προσωπική αξία, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα επιτυχίας. Η αυτοεκτίμηση, η δύναμη, η φήμη, η αυτοπεποίθηση, η σπουδαιότητα, η αναγνώριση και η εκτίμηση από τρίτους αποτελούν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής.

Ανάγκες ολοκλήρωσης : Αυτή η κατηγορία αναγκών είναι η τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Αφορά τις ανάγκες που έχει το άτομο, να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα και τις προσδοκίες. Επιδιώκει λοιπόν, να ολοκληρωθεί και να τελειοποιηθεί και όπως ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά " να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει". Στην κορυφή της κλίμακας οι ανάγκες είναι περισσότερο αφηρημένες και αναφέρονται σε εσωτερικευμένες αξίες του ανθρώπου (Παπάνης, 2007).

Η θεωρία του Maslow δεν αφορούσε αρχικά τον εργασιακό χώρο, έχει όμως ωστόσο υιοθετηθεί και προσαρμοστεί σ' αυτόν από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης επιχειρήσεων.

Η ανθρώπινη φύση έχει την τάση να επιθυμεί συνεχώς περισσότερα και αυτά που κάθε φορά επιθυμεί, εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Οι ανάγκες που βρίσκονται στις

κατώτερες βαθμίδες της πυραμίδας βρίσκονται σε προτεραιότητα έναντι των αναγκών των υψηλότερων βαθμίδων. Ο άνθρωπος επιδιώκει πρώτα το “ ζην ” και έπειτα το “ευ ζην” . Είναι επόμενο λοιπόν ότι όσο οι στοιχειώδεις ανάγκες παραμένουν ανικανοποίητες κάθε απόπειρα κάλυψης ανώτερων αναγκών θα αποβεί μάταια και ανώφελη. Απ’ αυτό προκύπτει και πως, όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, παύει πλέον να λειτουργεί ως κίνητρο και αντικαθίσταται απ’ την επιθυμία κάλυψης των αναγκών της επόμενης κατηγορίας. Αυτό σημαίνει πως κάθε στιγμή υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που παρακινεί τους εργαζόμενους.

Επειδή όμως οι ανθρώπινες αυτές ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται, καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται αλλά μπορεί να αποτελέσει ξανά κίνητρο παρακίνησης όταν σταματήσει να ικανοποιείται ή τίθεται σε κίνδυνο. Οι ανάγκες ασφαλείας π.χ. δεν παύουν ποτέ να θεωρούνται ως παράγοντες υποκίνησης και ειδικά στις μέρες μας που λόγω της οικονομικής κρίσης τα πράγματα στον εργασιακό χώρο είναι πολύ ρευστά (αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού, απολύσεις ή αξιολογήσεις). Ο ίδιος ο Maslow εξάλλου, επανερχόμενος στην θεωρία του το 1968 υποστηρίζει ότι όσον αφορά τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, υψηλός βαθμός ικανοποίησής τους ωθεί στην επιδίωξη ακόμη μεγαλύτερης ικανοποίησης γι’ αυτές.

Μια διαφοροποίηση με την θεωρία του Maslow παρατηρείται στον Χυτήρη (2001), που υποστηρίζει πως ο άνθρωπος ικανοποιώντας τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν επιδιώκει απαραίτητα την ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών. Αυτό συμβαίνει επειδή ο βαθμός σπουδαιότητας και ικανοποίησής τους εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που ο Maslow στην θεωρία του είχε αγνοήσει. Τέτοιες μεταβλητές αποτελούν π.χ. η ηλικία, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, η σύνολη προσωπικότητα και το περιβάλλον του κάθε ανθρώπου.

### **C. D. Alderfer, θεωρία (e.r.g.) παρακίνησης**

Ο Clayton Alderfer το 1969 συρρικνώνει και συνοψίζει την θεωρία των πέντε ανθρώπινων αναγκών του Maslow σε τρία επίπεδα αναγκών:

Ανάγκες ύπαρξης: Περιλαμβάνουν τα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας όπου οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται με το μισθό, ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και με πρόσθετες παροχές.

Ανάγκες σχέσης : Περιλαμβάνουν το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow. Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ανάγκες για

διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις και ικανοποιούνται όταν στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους επικρατεί σεβασμός, εμπιστοσύνη, συναισθηματική στήριξη.

Ανάγκες Ανάπτυξης: Τέταρτο και πέμπτο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow. Περιλαμβάνει τις ανθρώπινες ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται όταν ο εργαζόμενος μπορεί να λειτουργεί ανεξάρτητα και όταν η εργασία του είναι δημιουργική και παρέχει προκλήσεις.

Η σύμπτυξη αυτή δίνει μεγαλύτερη ευελιξία στην ιεράρχηση, υποδεικνύοντας ότι είναι δυνατή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Στην θεωρία του αυτή ο Alderfer φαίνεται να διαφοροποιείται σε σχέση με τον Maslow υποστηρίζοντας ότι μπορεί να υπάρξει και παλινδρόμηση από τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες σε κατώτερες. Επικαλείται γι' αυτό τον όρο "ματαίωση", απογοήτευση δηλαδή, που προκύπτει απ' την αδυναμία ικανοποίησης κάποιων αναγκών υποστηρίζοντας πως στην περίπτωση αυτή ο άνθρωπος επιστρέφει στην επιδίωξη κάλυψης αναγκών των κατώτερων βαθμίδων. Αμφισβητεί έτσι την ιεράρχηση της απόλυτης προτεραιότητας του Maslow.

### **Frederick Herzberg, η θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης - υγιεινής**

Ο Frederick Herzberg το 1959 για να εξακριβώσει ακριβώς τί είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους στα πλαίσια της εργασίας τους, πραγματοποίησε μια έρευνα 200 υπαλλήλων σε επιχειρήσεις "βαριάς" βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001). Σκοπός της έρευνας ήταν να αναλύσει τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους στο να έχουν υψηλό ηθικό στην εργασία τους και κατά συνέπεια τους παρακινούν να

βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Ο Herzberg μετά από σειρά παρατηρήσεων κατέληξε ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων σχετίζεται με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και ονομάζεται "παράγοντες παρακίνησης". Όταν αυτοί υπάρχουν εξασφαλίζουν ικανοποίηση υψηλού

βαθμού στους εργαζομένους παρακινώντας τους έτσι να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.



ΣΧΗΜΑ: 4

ΠΗΓΗ: Αλέξανδρος Σαχινίδης,(2009)

Τέτοιοι παράγοντες είναι:

Το επίτευγμα, ο εργαζόμενος εκτελεί το έργο του με επιτυχία και έχει την αίσθηση δημιουργίας. Δηλαδή αισθάνεται ότι, δημιουργεί και αξιοποιεί τις ικανότητές του και τις ιδέες του. Βεβαίως για να είναι αυτό εφικτό προϋποθέτει και την τοποθέτηση του εργαζομένου στην σωστή θέση.

Η αναγνώριση από την επιχείρηση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, η οποία μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού), είτε ηθική (επαινετικά λόγια), είτε και τα δύο (προαγωγή). Γενικά οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.

Το περιεχόμενο της ίδιας εργασίας, δηλαδή η ενδιαφέρουσα εργασία και οι σημαντικοί στόχοι της, που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος

Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για να εκτελέσει ο εργαζόμενος την εργασία του. Έχοντας την ευθύνη στην ελευθερία κινήσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην λήψη των αποφάσεων ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι το αποτέλεσμα είναι δικό του.

Η πρόοδος ή εξέλιξη, δηλαδή η προαγωγή και η ανάπτυξη που θα έχει ο εργαζόμενος στις υψηλόβαθμες θέσεις, στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Η προσωπική ανάπτυξη, όπου αφορά τις ευκαιρίες μάθησης και βελτίωση των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζόμενου.

Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται ορισμένοι παράγοντες, η απουσία των οποίων μεν αποτελεί αιτία δυσαρέσκειας των εργαζομένων, η παρουσία τους όμως δεν σημαίνει και αυτόματη παρακίνησή τους. Στην ουσία λειτουργούν απλά ως παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων. Τα πιθανά αυτά αντικίνητρα συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας και ονομάστηκαν απ' τον Herzberg παράγοντες υγιεινής και είναι οι εξής:

Οι σταθερές αμοιβές – μισθός (μια μείωση μισθού θα προκαλούσε δυσαρέσκεια)

Συνθήκες εργασίας ( ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κ.τ.λ.)

Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους.

Η σιγουριά που αισθάνεται στην εργασία του (μονιμότητα)

Η πολιτική της διοίκησης της επιχείρησης.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, αποτελεί στην ουσία μια ακόμη περαιτέρω επέκταση της θεωρίας του Maslow. Οι “παράγοντες υγιεινής” παραλληλίζονται με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια, ενώ οι “παράγοντες παρακίνησης” σχετίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες και την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Οι πρώτοι, αν ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό, περιορίζουν ή εξαφανίζουν την δυσαρέσκεια αλλά δεν είναι από μόνοι τους αρκετοί για να παρακινήσουν τον εργαζόμενο για υψηλές αποδόσεις. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να καλυφθούν εξίσου ικανοποιητικά και οι παράγοντες που ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία.

Σημαντική είναι η συμβολή του Herzberg στην ανάπτυξη της έννοιας “εμπλουτισμός της εργασίας”. Μεταβλητές όπως:

αύξηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητας

μείωση εποπτείας και διοικητικών ελέγχων

επιλογή του τρόπου εργασίας

παροχή δυνατότητας πρωτοβουλιών

συνεχής ενημέρωση για την εξέλιξη και την πορεία του εκάστοτε προγράμματος

αξιολόγηση και

απανατροφοδότηση του έργου των εργαζομένων

θεωρούνται αναγκαίες ώστε να κρατούν αμείωτο το ενδιαφέρον και να ικανοποιούν τους εργαζόμενους προκειμένου να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Η εμπλουτισμένη εργασία εμφανίζεται σε τρεις διοικητικές και οργανωτικές εφαρμογές (Μάρκοβιτς, 2002) :

Η εναλλαγή της εργασίας

Η διεύρυνση της εργασίας

Η αυτόνομες ομάδες εργασίας

Βασικό πλεονέκτημα της εμπλουτισμένης εργασίας είναι η εξοικονόμηση χρημάτων και προσωπικού αφού αποφεύγεται μ' αυτήν ο επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, ενώ κύριο μειονέκτημά της αποτελεί ο κίνδυνος δημιουργίας αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων λόγω του πρόσθετου φόρτου εργασίας και της μεγάλης ευθύνης που αναλαμβάνει. Θα πρέπει επομένως να δοθεί από πλευράς διοίκησης ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο σχεδιασμού και στον αριθμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών που ανατίθεται στον κάθε εργαζόμενο.

#### **D. McClelland, θεωρία των επίκτητων αναγκών**

Σύμφωνα με την θεωρία του McClelland, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους και παρακινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων (Daft, 2009). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις γενικές ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία:

Η ανάγκη επίτευξης στόχων: όπου τα άτομα επιθυμούν έντονα την επιτυχία, φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους (όχι ακατόρθωτους) στόχους, αναλαμβάνουν ακέραια την ευθύνη για τα έργα τους, δουλεύουν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους τους και βασίζονται μόνο στους εαυτούς τους (Ζευγαρίδης, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1986).

Ανάγκη δημιουργίας δεσμών : Τα άτομα αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους, να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές και φιλικές σχέσεις και να αποφεύγουν τις συγκρούσεις.

Η ανάγκη εξουσίας: η έντονη ανάγκη που έχει το άτομο να επηρεάζει και να ελέγχει τους

άλλους ανθρώπους , να είναι υπεύθυνος για αυτούς και να τους εξουσιάζει (Daft, 2009).

<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ</b>	<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ</b>	<b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ</b>
Υψηλή ανάγκη για επιτυχία	Προσωπική υπευθυνότητα, δύσκολοι - αλλά επιτεύξιμοι - στόχοι, επαναπληροφόρηση για την εργασιακή επίδοση.	Πωλητές με ποσοστά και ευκαιρίες να κερδίσουν ατομικά χρηματικά, οφέλη, ιδιώτες μικροεπιχειρηματίες
Υψηλή ανάγκη για σύνδεση	Διαπροσωπικές σχέσεις, ευκαιρίες επικοινωνίας	Προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών, μέλη ομάδων εργασίας που αμείβονται με ειδικά επιδόματα που σχετίζονται με την επίδοση.
Υψηλή ανάγκη για εξουσία	Επιρροή τρίτων, προσοχή από συναθρώπους, αναγνώριση από προϊσταμένους και υφισταμένους	Τυπικοί προϊστάμενοι, διορισμένοι ή αιρετοί διευθυντές.

ΣΧΗΜΑ 5 : Οι συσχετίσεις των αναγκών κατά τον McClelland

ΠΗΓΗ : Μάρκοβιτς Γ, (2002)

Ο McClelland μελετούσε πάνω από 20 χρόνια την συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο, όσο αφορά τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες. Πιστεύει ότι η ανάγκη για επίτευγμα μπορεί να καλλιεργηθεί στα άτομα με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα στα πλαίσια της επιχείρησης. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη, είναι άτομα που θέτουν μέτριας δυσκολίας στόχους, ώστε να είναι αυξημένη η

πιθανότητα ικανοποίησης από την επίτευξή τους και πετυχαίνουν σε μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις και σε σχετικές θέσεις πωλήσεων. Είναι άτομα που δέχονται εύκολα συμβουλές και καθοδήγηση για την βελτίωση της απόδοσής τους προκειμένου να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για επιτυχία. Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη δημιουργίας δεσμών, πετυχαίνουν σε θέσεις που σχετίζονται με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων. Ενώ τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη να ασκούν εξουσία, πετυχαίνουν σε διευθυντικές θέσεις και σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης.

## 5.2 Θεωρίες διαδικασιών

### V. Vroom, θεωρία της προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας, αναπτύχθηκε το 1964 από τον Victor Vroom. Ενώ οι θεωρίες των Maslow και Herzberg περιέγραφαν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, η θεωρία του Vroom περιγράφει την διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος.

Σύμφωνα με την θεωρία του Vroom οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους και τους οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι:

Η Δυναμικότητα ή Προσδοκία Ανταμοιβής, η προτίμηση του εργαζόμενου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή σύμφωνα με την προσπάθεια που έχει καταβάλει. (π.χ., η ανάγκη του εργαζόμενου για προαγωγή)

Η Προσδοκία Απόδοσης, η εκτίμηση του εργαζόμενου όσο αφορά την πιθανότητα αύξησης της απόδοσής του, με την προσδοκία να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί.

Η Ενεργοποίηση ή Προτίμηση Ανταμοιβής, που υπολογίζει την πεποίθηση των εργαζομένων πως θα τους αποδοθεί η υποσχόμενη ανταμοιβή για την επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων που τους ανατέθηκαν.

Με βάση τα παραπάνω, υπό μορφή συνάρτησης η θεωρία προσδοκιών του Vroom γράφεται:

$\text{Παρακίνηση} = \text{Δυναμικότητα} \times \text{Προσδοκία} \times \text{Ενεργοποίηση}$ $\text{ή προσδοκία} \quad \text{απόδοσης} \quad \text{ή προτίμηση}$ $\text{ανταμοιβής} \quad \quad \quad \text{ανταμοιβής}$
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ΣΧΗΜΑ 6 : Η εξίσωση της θεωρίας του V.VROOM

ΠΗΓΗ: Μάρκοβιτς Γ, (2002)



Όπως παρατηρείται από την παραπάνω σχέση υπάρχουν τρία στοιχεία που επηρεάζουν την παρακίνηση του εργαζόμενου. Τα δύο στοιχεία αναφέρονται στις προσδοκίες του εργαζόμενου και το ένα στοιχείο στις προτιμήσεις του.

Η παρακίνηση κατά συνέπεια είναι μία συνάρτηση της έντασης για αύξηση των ανταμοιβών, της προσδοκίας ότι η βελτίωση της επίδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών, οι οποίες όμως θα έχουν αξία για τον εργαζόμενο. Αντίθετα αν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δε δημιουργείται καμία διάθεση για καταβολή παραπάνω προσπάθειας από πλευράς εργαζομένου. Η θεωρία προσδοκιών δηλαδή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση.

Σύμφωνα με τον Luthans, (1992), το μοντέλο του Vroom είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να μπορούν να καταλάβουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων. Όμως, επειδή περιέχει πολύπλοκες έννοιες, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί και δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων.

## **J. Adams, θεωρία της ισότητας**

Σύμφωνα με την θεωρία της ισότητας (Equity Theory) η οποία αναπτύχθηκε από τον J. Adams (1963), ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που δίνει στην εργασία του με αυτά που παίρνει από την εργασία του. Στην συνέχεια κάνει την ίδια σύγκριση και για τους άλλους με τρόπο ασφαλώς υποκειμενικό. Συγκρίνει δηλαδή την ανταμοιβή που ο ίδιος λαμβάνει με την αντίστοιχη άλλων ατόμων που εκτελούν την ίδια ή παρόμοια εργασία είτε στον ίδιο εργασιακό χώρο είτε σε ομοειδείς επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2001). Αυτά που δίνει κάποιος στην εργασία του αφορούν την ποιοτική και ποσοτική απόδοσή του. Μπορεί να είναι ο χρόνος εργασίας, οι γνώσεις του, η εμπειρία, η υπερπροσπάθειά του στις απαιτήσεις της εργασίας, η πίστη του στην επιχείρηση, οι προσωπικές του θυσίες, η ενέργεια που δίνει κτλ (Adams, 1963). Οι απολαβές μπορεί να αφορούν τις αποδοχές, τις ανταμοιβές, την αναγνώριση, την αντιμετώπιση των εργαζομένων, τα δίκαια διοικητικά στελέχη, τις καλές συνθήκες εργασίας.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι, στην παραπάνω σύγκριση αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ανισότητα τότε δημιουργείται σ' αυτόν ψυχολογική ένταση και αναπτύσσεται μια αίσθηση αδικίας. Όταν αισθάνεται ότι λαμβάνει λιγότερα από αυτά που προσφέρει, νιώθει αδικημένος, και προκειμένου να διατηρήσει την ισορροπία

μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής, είτε προσφέρει λιγότερα, ή προσπαθεί να αυξήσει τις απολαβές του είτε αποχωρεί από την εργασία του (Χυτήρης, 2001).

Δύο λοιπόν είναι κατά τον Χυτήρη (2001), τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν απ' την θεωρία της ισότητας του Adams:

α) ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίσουν την προσπάθειά τους

β) ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μια συγκριτική και σχετική βάση.

Αυτό που εκτιμούν είναι το τί λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

### **W. Porter και E. Lawler, υπόδειγμα της προσδοκίας**

Η θεωρία των Porter και Lawler υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση που ο εργαζόμενος λαμβάνει απ' την εργασία του είναι αποτέλεσμα (και όχι αιτία) της απόδοσης που εμφανίζει κατά την διάρκειά της. Η προσπάθεια, η απόδοση και η ικανοποίηση, ενώ είναι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, παρόλα αυτά διέπονται από μια σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Το υπόδειγμα των Porter και Lawler βασίζεται σε τέσσερις μεταβλητές:

Στην προσπάθεια, η οποία, όπως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος, θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και την αξία που έχουν γι' αυτόν οι πιθανές ανταμοιβές.

Στην απόδοση, η οποία εξαρτάται από τις ικανότητες του ατόμου, τον ρόλο του στην επιχείρηση και τα μέσα που του έχουν διατεθεί από την επιχείρηση.

Στις ανταμοιβές, οι οποίες εξαρτώνται από την απόδοση. Μπορεί να είναι εσωτερικές οι οποίες παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση ή με το πέρας του έργου, είτε εξωτερικές οι οποίες παρέχονται αργότερα, όπως είναι η αναγνώριση, κ.α.

Στην ικανοποίηση, η οποία εξαρτάται από τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και της δικαιοσύνης που νιώθει γι' αυτές σε σύγκριση με εκείνες των συναδέλφων του.

Σύμφωνα με το πρότυπο των Porter και Lawler, η παρακίνηση του εργαζόμενου αποτελεί ένα αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα των ανταμοιβών, να καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και την υπευθυνότητα των στελεχών ενώ η σχέση απόδοση-ανταμοιβή-ικανοποίηση θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης. Απαιτείται λοιπόν σωστός και

κατάλληλος προγραμματισμός, αυστηρή και συστηματική οργάνωση των στόχων, καθηκόντων και ευθυνών στον Οργανισμό.

## **E. Locke, θεωρία καθορισμού του στόχου**

Κατά τον Edwin Locke παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων αποτελεί ο καθορισμός στόχων και όχι τόσο η ανταμοιβή. Για να παρακινηθεί δηλαδή ο εργαζόμενος και να στραφεί σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, θα πρέπει κάθε φορά να του θέτονται συγκεκριμένοι στόχοι. Οι βασικές αρχές της θεωρίας που πρέπει να καθορίζουν τους στόχους μπορούν να συνοψιστούν ως εξής :

Η σαφήνεια. Ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, ξεκάθαρος και σαφής και να υλοποιείται σε πλαίσια προκαθορισμένου χρόνου.

Η πρόκληση. Ο στόχος πρέπει να είναι εφικτός αλλά πρέπει να παρουσιάζει ένα βαθμό δυσκολίας έτσι ώστε να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο

Η δέσμευση, δηλαδή να είναι κατανοητός και αποδεκτός από τους εργαζόμενους, και να προκύπτει έπειτα από συμφωνία εργαζομένων και διοικητικών στελεχών, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο πιθανό να επενδύσουν στο στόχο.

Η ανατροφοδότηση. Με την ανατροφοδότηση, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να γνωρίζουν τις επιδόσεις τους, αφού παρέχεται η δυνατότητα της αποσαφήνισης των προσδοκιών, της αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, της αναγνώρισης της προσπάθειας και της ενθάρρυνσης.

Η πολυπλοκότητα. Οι στόχοι που θα τίθενται όσο πολύπλοκοι και αν είναι πρέπει να μην είναι δυσβάστακτοι. Είναι απαραίτητο να παρέχεται στον εργαζόμενο επαρκής χρόνος για την επίτευξη του στόχου ή για να βελτιώσει την επίδοσή του. Επιβάλλεται ακόμα να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων για το τί περιμένει η επιχείρηση από εκείνον, και τί απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Η θεωρία του καθορισμού των στόχων εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις επειδή βοηθάει στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εφόσον οι στόχοι που θέτονται είναι συγκεκριμένοι, τους βοηθάει να στρέφουν τις ενέργειές τους σε σωστή κατεύθυνση.

## **B. Skinner, θεωρία του λειτουργικού εθισμού ή θεωρία ενίσχυσης**

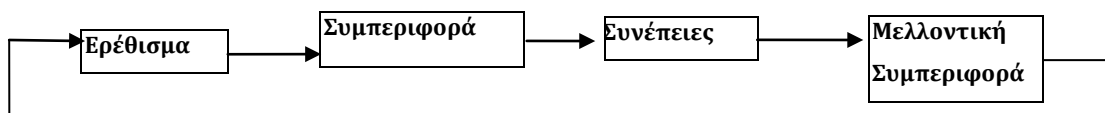
Η θεωρία του B. Skinner, στηρίζεται στη συμπεριφορική ψυχολογία η οποία θεωρεί ότι η συμπεριφορά του ατόμου διαμορφώνεται από το περιβάλλον, καθώς επίσης ότι η

συμπεριφορά είναι συνυφασμένη με τις συνέπειες που για το άτομο προκύπτουν από τον τρόπο που συμπεριφέρεται μέσα σ' αυτό. Αν προβούμε σε μια ενέργεια η οποία έχει θετικές συνέπειες τότε αυτές θα μας σπρώξουν να επαναλάβουμε τη συμπεριφορά ενισχύοντάς την.

Σύμφωνα με την θεωρία του B. Skinner, διακρίνουμε δύο είδη συμπεριφορών: την αντανακλαστική συμπεριφορά και την λειτουργική συμπεριφορά.

Η αντανακλαστική συμπεριφορά αντιδρά στο περιβάλλον και περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες ελέγχονται μόνο από το νευρικό σύστημα όπως έκκριση αδρεναλίνης, αλλαγές στην πίεση. Δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την υποκίνηση στις επιχειρήσεις επειδή συνδέεται με μη ηθελημένες συμπεριφορές αντανακλαστικού τύπου.

Η λειτουργική συμπεριφορά επιδρά στο εξωτερικό περιβάλλον και περιλαμβάνει ενέργειες ή συμπεριφορές οι οποίες στηρίζονται στην μάθηση, εκδηλώνονται στο περιβάλλον και έχουν ορισμένες συνέπειες. Βρίσκεται στη σύνδεση ενός ερεθίσματος με μια συμπεριφορά, η οποία ενισχύεται με ανταμοιβή ή τιμωρία. Ένα άτομο επιλέγει με επίγνωση μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, βάσει τις συνέπειες που προέρχονται από αυτή και κατά πόσο επιθυμητές ή ανεπιθύμητες είναι οι συνέπειες αυτές.



ΣΧΗΜΑ 7 : Βασικό μοντέλο της θεωρίας της ενίσχυσης

ΠΗΓΗ: Δημητρίου Κωνσταντίνος, (1991)

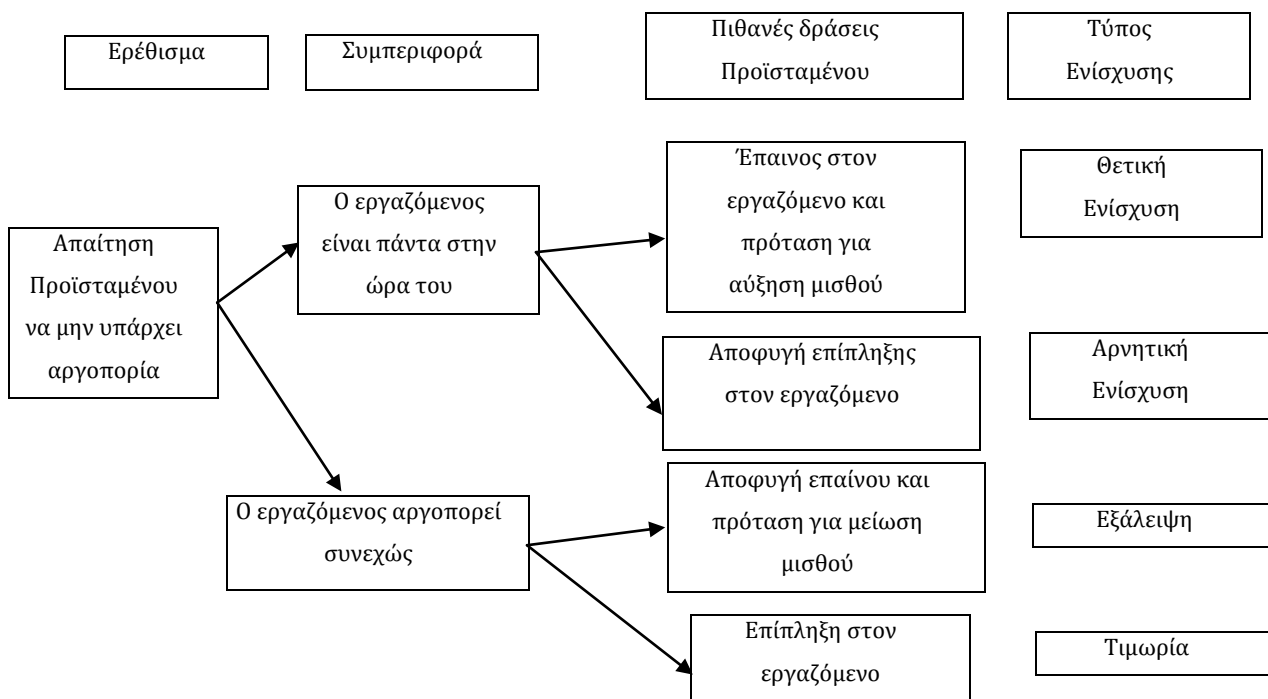
Η προσπάθεια των εργαζομένων παρακινείται από εξωτερικά ερεθίσματα. Η θετική ενίσχυση και η τιμωρία είναι οι κύριοι μηχανισμοί όπου επηρεάζονται οι μελλοντικές πιθανότητες ή η συχνότητα των λειτουργικών συμπεριφορών. Η θετική ενίσχυση όπως οι αμοιβές, η προφορική αναγνώριση, είναι το ερέθισμα όπου αυξάνει την πιθανότητα να εμφανιστεί μια συμπεριφορά, ενώ η τιμωρία όπως η αρνητική κριτική, χρησιμοποιείται για να εξαλείψει ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων ενίσχυσης. Υπάρχουν στρατηγικές λειτουργικού εθισμού, τις οποίες μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει για επηρεάσει την συμπεριφορά :

Η Θετική Ενίσχυση, είναι το ερέθισμα που αυξάνει τις πιθανότητες να επαναληφθεί η επιθυμητή συμπεριφορά με την ανταμοιβή των εργαζομένων, διότι ανταποκρίθηκαν σωστά. Για παράδειγμα, όταν ένα διοικητικό στέλεχος επαινέσει κάποιον εργαζόμενο για κάποια ενέργεια ή δραστηριότητα που εκτέλεσε σωστά.

Η αρνητική ενίσχυση. Το ερέθισμα αυτό ανταμείβει τους εργαζομένους απομακρύνοντας τις δυσάρεστες συνέπειες. Παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος αργοπορεί στην εργασία του επανειλημμένα ο προϊστάμενος του τον επιπλήττει συνεχώς. Αυτό θα σταματήσει όταν ο εργαζόμενος είναι συνεπής.

Η εξάλειψη, είναι η μείωση της μη επιθυμητής συμπεριφοράς με την απομάκρυνση της ανταμοιβής από μια τέτοια συμπεριφορά.

Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος δημιουργεί μια μη επιθυμητή συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο ώστε να δημιουργήσει



ΣΧΗΜΑ 8 : Παραδείγματα των Τύπων Ενίσχυσης

ΠΗΓΗ: Steers M. Richard, (1981)

αντιδράσεις από τους συνάδελφους του, το υπεύθυνο στέλεχος συνιστά στους υφισταμένους του να τον αγνοήσουν με αποτέλεσμα να σταματήσει ο υπάλληλος, αφού οι συνάδελφοι του τον αγνοούν.

Τιμωρία, είναι η εμφάνιση μιας μη επιθυμητής συνέπειας για μια δεδομένη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος να χάσει ένα προνόμιο, όπως η εργασία σε ένα ενδιαφέρον πρόγραμμα. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να έχει απρόσωπο και διορθωτικό χαρακτήρα, να είναι άμεση και σαφώς συνδυσασμένη με την συγκεκριμένη πράξη.

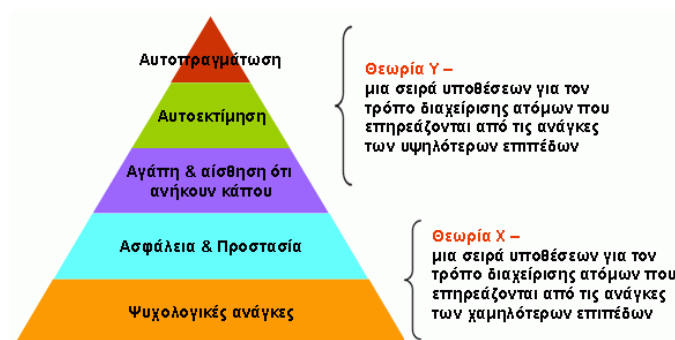
### **Douglas mc Gregor, θεωρία X και Ψ**

Ο Douglas Mc Gregor διατύπωσε μια διπολική θεωρία, που συνήθως κατέχεται από τους διευθυντές των εργαζόμενων, σχετικά με την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους. Τη Θεωρία X και τη Θεωρία Ψ.

#### **ΘΕΩΡΙΑ X**

Σύμφωνα με την θεωρία X, οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, απεχθάνονται την εργασία και τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες, προτιμούν να καθοδηγούνται και πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται είτε να απειλούνται με τιμωρία, προκειμένου να αποδώσουν, ενώ η ασφάλεια και οι οικονομικές απολαβές αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην εργασία τους. Κατά συνέπεια η θεωρία X υποθέτει ότι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν μόνο οι βασικές ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow.

Οι εργαζόμενοι της θεωρίας X παρακινούνται με οικονομικούς παράγοντες όπως πριμ, μπόνους κτλ, με την απειλή της τιμωρίας, την καθοδήγηση και στενή επίβλεψη. Στον αντίποδα, τα διοικητικά στελέχη έχουν τυπικές σχέσεις με το προσωπικό και προκειμένου να τους παρακινήσουν, τους ελέγχουν στενά, τους απειλούν με κυρώσεις και δεν επιδέχονται υποδείξεις.



ΣΧΗΜΑ 9 : Θεωρία X και Ψ σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow

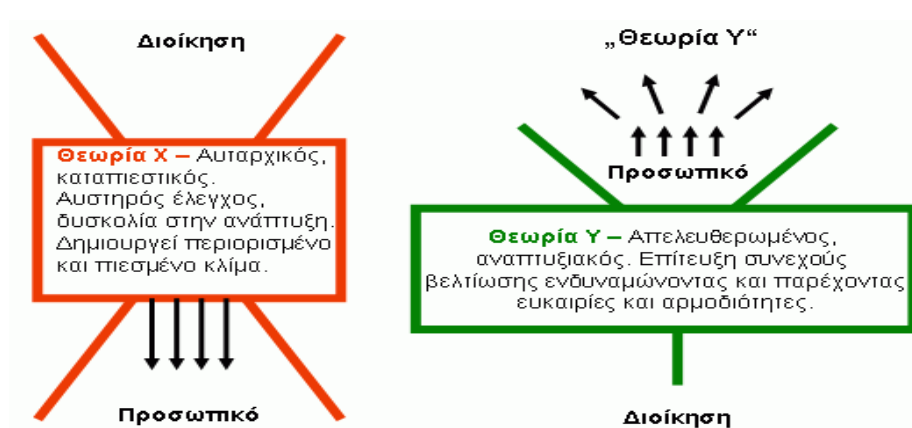
ΠΗΓΗ: <http://st.merig.eu/?id=265&L=4>

## ΘΕΩΡΙΑ Ψ

Αντιθέτως στην θεωρία Ψ, περιγράφονται εργαζόμενοι οι οποίοι αγαπούν την δουλειά τους τόσο φυσικά όσο τον ελεύθερο χρόνο, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες, δέχονται και αναζητούν ανάληψη ευθυνών και αναπτύσσουν συναισθήματα αφοσίωσης στους στόχους της επιχείρησης όταν στο εργασιακό τους περιβάλλον επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης. Τα διοικητικά στελέχη, επιδιώκουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, λαμβάνουν υπόψη την γνώμη και τις ανάγκες των εργαζομένων, και προωθούν τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων στην επιχείρηση

Ωστόσο η θεωρία Ψ υποθέτει ότι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων απευθύνονται σε εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες (ανάγκη αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) στην πυραμίδα του Maslow.

Όπως καταλαβαίνουμε σε μια επιχείρηση δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί μεμονωμένα καμία από τις δύο προσεγγίσεις και αυτό γιατί οι ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στον χρόνο (Berman, et al., 2010).



ΣΧΗΜΑ 10 : Θεωρίες X ΚΑΙ Ψ σε μία επιχείρηση

ΠΗΓΗ : <http://st.merig.eu/?id=265&L=4>

### 3.6 Τρόποι παρακίνησης προσωπικού

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο χώρος εργασίας είναι ένας χώρος συνύπαρξης ατόμων με διαφορετικές καταβολές, ανάγκες, στόχους και επιθυμίες. Είναι σαφές λοιπόν ότι απαιτείται διαφορετικός χειρισμός του κάθε ατόμου και οι απόπειρες παρακίνησης δεν είναι δυνατόν να εφαρμόζονται σε όλους από κοινού με την ίδια ένταση, έμφαση και προτεραιότητα. Κάθε περίπτωση πρέπει να εξετάζεται χωριστά και να σχεδιάζεται αποκλειστικά στα μέτρα του εκάστοτε εργαζομένου με βάση την προσωπικότητά του.

Ο Huge υποστηρίζει ότι ένας διευθυντής μπορεί να θέτει υψηλές προσδοκίες για τους υπαλλήλους του, αλλά πρέπει και να δίνει τα κατάλληλα κίνητρα και να ενδυναμώνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του για να είναι αποτελεσματικός. Για να επιτευχθεί λοιπόν αυτό, πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να ακούει τα προβλήματά τους, να είναι γενναιόδωρος και συνδυάζει τους δικούς του σκοπούς με αυτούς των υπαλλήλων και να δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να δουν και αυτοί αυτό που είναι σπουδαίο (Huge, 1977).

Ο Έπαινος και η Ενθάρρυνση, είναι δύο στοιχεία στα οποία ένας διευθυντής πρέπει να δίνει έμφαση. Είναι όμως απαραίτητο να ανταποκρίνονται σε πραγματικές αληθινές και κυρίως ειλικρινείς προθέσεις, διαφορετικά - εάν χρησιμοποιηθούν σαν τέχνασμα ή σαν μέσο για να εκπληρωθεί κάποιος σκοπός - ο έπαινος θα χάσει την σημασία του και την αξία του διότι η πράξη αυτή παίρνει την μορφή χειραγώγησης, χειρισμού και ελέγχου και κατά συνέπεια καταστρέφεται η παρακίνηση του ατόμου. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι διευθυντές τους, να έχουν υπομονή και να ακούνε με προσοχή τα προβλήματα των υφισταμένων τους και να παρέχουν κάθε βοήθεια σε ότι αφορά την επίλυση τους, να δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και σεβασμού ο ένας για τον άλλον. Επομένως οι διευθυντές χρειάζεται να πιστεύουν στην θεωρία Υ.

Η Αναγνώριση αποτελεί ένα ακόμη βασικό τρόπο παρακίνησης. Καθένας επιθυμεί όταν νιώθει πως αποδίδει τα μέγιστα ή πως έστω ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του αυτό να αναγνωρίζεται και να του αποδίδονται τα δέοντα, είτε αυτό γίνεται με χρηματικά ή μη μέσα. Σύμφωνα με τους ερευνητές ένας τρόπος ικανοποίησης αυτού του παράγοντα είναι ο έπαινος για τις ιδέες και για την εργασία που κάνουν οι εργαζόμενοι. Πρέπει να αμείβεται η ικανότητα των υπαλλήλων και να τους δίνεται η δυνατότητα ελέγχου και πραγματοποίησης των ερευνητικών προγραμμάτων και ιδεών που οι ίδιοι προτείνουν (Ζαβλανός, 2002).



Καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα ενός εργαζομένου έχει η σαφής και ξεκάθαρη διατύπωση σκοπών. Η οργάνωση μιας εργασίας και η επιτυχής εκπόνησή της μπορεί να γίνει πιο συστηματική και αποτελεσματική όταν ο καθένας που την εκτελεί γνωρίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή εντάσσεται και κυρίως τους στόχους και τους σκοπούς στους οποίους αυτή αποβλέπει. Οι Latham και Yukl πιστεύουν ότι, οι σκοποί που είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν αλλά που μπορούν οι υπάλληλοι να τους φθάσουν, είναι ανώτεροι από τους εύκολους σκοπούς. Κάποιοι άλλοι πιστεύουν ότι, η διατύπωση των σκοπών περιορίζει την ευελιξία και τον αυθορμητισμό των υπαλλήλων. Η οδηγία αυτή χρησιμεύει στο να καθοδηγεί και να αυξάνει την προσπάθεια των υπαλλήλων για την εκπλήρωση των σκοπών.

Κατά τον Oldham ένα στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παρακίνησης, είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων. Η Παροχή ανατροφοδότησης όπως αυτό ονομάζεται, μπορεί να συντελέσει σε μια πιο εποικοδομητική και αποτελεσματικότερη δράση τους. Καταλύτης αλλαγής αποτελεί η σωστή αξιολόγηση. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Οι διευθυντές μπορούν να συλλέξουν προσεκτικά πληροφορίες και συμπεράσματα για τον κάθε εργαζόμενο σχετικά με την επίδοσή του στην εργασία. Μετά μπορούν να δώσουν τις πληροφορίες αυτές στον υπάλληλο χωρίς να ασκήσουν κριτική και να δώσουν την δυνατότητα στον υπάλληλο να αξιολογήσει μόνος του τον εαυτό του (Oldham, 1976).

Οι διευθυντές μιας επιχείρησης πρέπει να βρίσκουν Ερεθίσματα για τους καλούς υπαλλήλους, δηλαδή να δημιουργούν ένα κλίμα τέτοιο ώστε να μπορούν να αναπτυχθούν νέες ιδέες και όχι ένα κλίμα στο οποίο καταπιέζονται και κατά συνέπεια να εξαφανίζονται νέες ιδέες και μέθοδοι. Μάλιστα κατά τον Schwartzrock το κλίμα πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να επιτρέπει στους εργαζόμενους να πειραματίζονται χωρίς να έχουν τον φόβο πως όταν θα αποτύχουν, μπορεί να ελεγχθούν. Οι συνεντεύξεις ενθαρρύνουν το προσωπικό να ρωτάει και να καταλαβαίνει καλύτερα το εγώ του. Η αποστολή των υπαλλήλων σε διαλέξεις και σεμινάρια βοηθάει το προσωπικό στην ανακάλυψη και διατύπωση νέων ιδεών ενώ η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ συναδέλφων βοηθάει στην δημιουργία τέτοιων ερεθισμάτων (Ζαβλανός, 2002).

Είναι αναμφισβήτητο πως η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων μέσα στην υπηρεσία τους, τους βοηθάει να εργάζονται αποτελεσματικότερα κι ελαττώνει το ενδεχόμενο άγχος και την απογοήτευσή τους. Βελτιώνει την προσωπική και επαγγελματική

αποτελεσματικότητα τους εφόσον η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, το βοηθάει να αντιμετωπίσει καλύτερα τα προβλήματα που συναντάει στην εργασία του και να βελτιώσει την απόδοσή του και ασφαλώς να υποπίπτει σε λιγότερα λάθη.

Κατανομή του ελέγχου. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η κατανομή της διοικητικής ισχύος και υπευθυνότητας ανάμεσα στην διεύθυνση και το προσωπικό έχει μεγάλη αξία. Με την διαδικασία της δημοκρατικής διοίκησης, την λήψη των αποφάσεων και την συμμετοχή στα προγράμματα, δεν βελτιώνεται μόνο η διοίκηση αλλά αυξάνεται και η αφοσίωση των υπαλλήλων στην εργασία τους. Παρόλα αυτά πρέπει να υπάρχει κάποιος έλεγχος των υφισταμένων στην εργασία τους.

Βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας. Οι καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης, δημιουργούν ένα ευχάριστο και καλό περιβάλλον και μειώνουν την αγωνία και τις απογοητεύσεις, με αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας να αυξάνονται τα κίνητρα των υπαλλήλων.

Διαφοροποίηση των εξωτερικών αμοιβών. Ο Bruno και ο Nottingham, υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιώσουν την επίδοσή τους οι εργαζόμενοι είναι, όταν για την αμοιβή τους λαμβάνεται υπόψη η αξία τους.

Ο Meyer και Deci υποστηρίζουν ότι το σύστημα αυτό προάγει τον ανταγωνισμό και απειλεί τον αυτοσεβασμό, και προτείνουν ότι ένα αξιολογικό σύστημα προαγωγών θα δώσει περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους από ότι θα δώσουν τα χρήματα.

Εμπλουτισμός εργασίας, αφορά την επέκταση του περιεχομένου της εργασίας, ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία και η ανία. Συνδέεται με τα κίνητρα που θεωρεί ο Herzberg. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον που να υποστηρίζει και να εγκρίνει τις ενέργειες των υφισταμένων τους, να εξασφαλίζουν την δυνατότητα στα άτομα να συμμετέχουν στη διατύπωση των σκοπών, στο σχεδιασμό των προγραμμάτων και στην επίλυση των προβλημάτων (Ζαβλανός, 2002).

### **3.7 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης**

Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν. Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν

Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν κατά την πάροδο των χρόνων οδήγησαν στην εφαρμογή διάφορων μεθόδων και τεχνικών. Οι σημαντικότερες από αυτές κατά τον Τζουμάκα Ν., είναι οι εξής:

Οι οικονομικές μέθοδοι παρακίνησης:

- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας).
- Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων.
- Οι μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις.
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας

Οι μη οικονομικές μέθοδοι παρακίνησης:

- Τα μη οικονομικά βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ.).
- Ο σχεδιασμός και η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες.

Όπως ο ίδιος χαρακτηριστικά αναφέρει, οι τεχνικές αυτές από μόνες τους δεν επαρκούν αν δεν συνοδεύονται από ανάλογη συμπεριφορά ενός προϊσταμένου ικανού να εμπνέει τους υφιστάμενους και συνεργάτες του για υψηλή απόδοση με ενέργειες όπως:

Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.

- Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα.
- Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει.
- Η ενδυνάμωση της αυτό-εκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
- Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του.
- Η ελευθερία των πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

## Εκπαίδευση επιμόρφωση προσωπικού

Εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό (Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2003). Επίσης στο βιβλίο τους αναφέρεται ότι “ ο θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και παράλληλα να προσφέρει αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους, ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων” .

Η αυτοματοποίηση, η τεχνολογική ανάπτυξη που χρόνο με το χρόνο αλλάζει, η αλλαγή συστημάτων και διαδικασιών, η αλλαγή των αναγκών των καταναλωτών, η νέα νομοθεσία και οι κανονισμοί, οι περιβαλλοντικές αλλαγές, τα καινούργια υλικά και τέλος τα καινούργια προϊόντα και οι υπηρεσίες (Peel, 1994) που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων καθιστούν την σημασία της εκπαίδευσης απαραίτητη , για να εξασφαλιστεί η επιβίωση των επιχειρήσεών τους και η δυνατότητα των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.

Οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την προσωπική μόρφωση που έχουν, πρέπει να εξειδικεύονται στο αντικείμενο εργασίας τους, διότι έτσι ενισχύονται οι συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητές τους για την εκτέλεση της δουλειάς τους. Τα άτομα ανεξαρτήτου επιπέδου, εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται γίνονται ικανά και δημιουργούν προϋποθέσεις για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Επιπλέον με την συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνεται το μορφωτικό και επαγγελματικό επίπεδο του και κατά συνέπεια οι μέθοδοι και οι διαδικασίες ώστε να βελτιώνονται οι υπηρεσίες προς το κοινό και οι υπάλληλοι να προσπαθούν να εκτελούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα καθήκοντά τους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τα παραπάνω μπορούν να εξασφαλιστούν όταν ο εργοδότης παρέχει στο προσωπικό διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης εντός και εκτός της επιχείρησης με επιμορφωτικά σεμινάρια, την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με την συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη μεθόδων τεχνολογίας και δομών λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια, άλλα για την εκπαίδευση του νέου προσωπικού και διαφορετικά για την επιμόρφωση των παλαιότερων εργαζομένων . Εξάλλου, με την εκπαίδευση παρέχεται σε άτομα που τώρα στελεχώνουν τις μεσαίες και ανώτερες βαθμίδες μιας επιχείρησης η δυνατότητα της

μετεξέλιξής τους σε νέα μελλοντικά στελέχη της διοίκησης. Επιβάλλεται ωστόσο, να πραγματοποιούνται συχνοί και συστηματικοί έλεγχοι από όργανα επιθεώρησης για να διαπιστώνεται κατά πόσο οι υπάλληλοι ενημερώθηκαν από έντυπα, φυλλάδια και εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης και για την αποτελεσματικότητά τους, προκειμένου να υπάρξει και ο κατάλληλος – απαιτούμενος επαναπροσδιορισμός τους, όπου κριθεί αναγκαίο.

Με τον όρο “κατάρτιση” αναφερόμαστε σε εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν εισαγωγικό ή τεχνικό χαρακτήρα τα οποία απευθύνονται σε χαμηλόβαθμους ή νεοεισερχόμενους εργαζόμενους ενώ με τον όρο “επιμόρφωση” τα προγράμματα απευθύνονται σε προσωπικό μεσαίων και ανωτέρων βαθμίδων για εμπλουτισμό των γνώσεων στο ήδη εκτελούμενο γνωστικό αντικείμενο, λόγω νέων αναγκών – μεθόδων - τεχνικών και δεδομένων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) .

### **Αξιολόγηση απόδοσης**

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την μακροχρόνια επιβίωση μιας επιχείρησης είναι να έχει τα μέσα και την ικανότητα να μπορεί να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων της και στην συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αξιολόγησης για να βελτιώνεται (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η αξιολόγηση εργαζομένου ορίζεται σαν μια διαδικασία όπου εκτιμάται , ο βαθμός με τον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρα την δουλειά του αποδοτικά. Με την διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να διαπιστώσει μέχρι ποιο βαθμό ένας εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει την δουλειά του αποδοτικά, ώστε στα σημεία που μειονεκτεί να βελτιωθεί μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης δίστανται γιατί αφενός θεωρούν ότι στοιχεία όπως το κόστος, ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανώνται σε αυτήν είναι μεγάλο, όπως μεγάλες είναι και οι εντάσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αφετέρου δεν αμφισβητείται η αναγκαιότητά της, στην πρόοδο της επιχείρησης, στην ενίσχυση των ίδιων των εργαζομένων, καθώς επίσης και των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας ανάλογα τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση θεωρείται εργαλείο εκτίμησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών. Είναι απαραίτητη όχι μόνο για να μπορεί να εκτιμηθεί το αρχικό επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου αλλά και για να εκτιμηθεί η βελτίωση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ακολούθησε ο εργαζόμενος, δηλαδή η αποτελεσματικότητά της,

προκειμένου να υπάρξει και η ανάλογη – απαιτούμενη αναπροσαρμογή και επαναπροσδιορισμός (αν, εφόσον και όπου κριθεί απαραίτητος), ώστε οι προσπάθειες όλων να αποδώσουν τα μέγιστα προς τις επιθυμητές και από τις δύο πλευρές (διοίκηση – εργαζόμενοι) κατευθύνσεις.

Ενδεικτικά οι στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής : (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η επίτευξη δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την θέση και τον βαθμό που κατέχουν.

Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση του προσωπικού.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και βελτίωση.

Η ενίσχυση του αισθήματος της υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Η αντικειμενική κρίση στις αποφάσεις και πολιτικές της επιχείρησης, που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μετατάξεις, τις μετακινήσεις, τις αποσπάσεις και τις προσλήψεις.

Η δυνατότητα άσκησης από τους προϊσταμένους, αποτελεσματικού ελέγχου ,ανάπτυξης συνεργατών, καθοδήγησης, και στοχοθεσίας.

Ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις σήμερα, διακρίνεται σε αντικειμενική μέθοδο και υποκειμενική. Η αντικειμενική μέθοδος στηρίζεται στα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία του εργαζόμενου, ενώ η υποκειμενική μέθοδος χρησιμοποιείται για να εκτιμηθούν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ο Dessler G. (2005), αναφέρει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα αναγκαίο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος όπου αποκαλείται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management).

### **Συστήματα αμοιβών**

Η αμοιβή για τους εργαζόμενους αποτελεί την κύρια πηγή του εισοδήματός τους. Για την επιχείρηση μπορεί να αποτελεί δαπάνη, όμως αποτελεί και σημαντικό παράγοντα για

την αποτελεσματικότητά της, αφού από τον τρόπο και το ύψος των αμοιβών εξαρτάται πολλές φορές η απόδοση των εργαζομένων της.

Κάποιοι έχουν υποστηρίξει ότι η αμοιβή μπορεί να αποτελεί παράγοντα υποκίνησης αφού εκτός από την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών καλύπτει και άλλες ανώτερες ανάγκες όπως η αναγνώριση και το κύρος. Όμως για να αποτελεί η αμοιβή κίνητρο πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Έχει αποδειχθεί κατά καιρούς ότι, όταν η αμοιβή συνδέεται με τη απόδοση, τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές επιδόσεις είναι πολύ υψηλότερες, από την αντίθετη περίπτωση που η αμοιβή δεν συνδέεται με τη απόδοση.

Η αμοιβή είναι το κύριο σημείο διαπραγμάτευσης για μία εργασία, μεταξύ εργοδότη και εκπροσώπου των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν σε ομοειδής επιχειρήσεις το σύστημα αμοιβών και αισθανθούν ότι δεν διανεμήθηκαν δίκαια οι αμοιβές, τότε μπορούν να δημιουργηθούν εντάσεις και αντιπαραθέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, υπάρχουν τρία βασικά είδη σταθερών αμοιβών, τα οποία είναι:

Το σύστημα αμοιβών στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η αμοιβή του εργαζομένου καθορίζεται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης του ( Δημοτικό, Λύκειο, Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, κ.τ.λ). Η αμοιβή του εργαζόμενου ξεκινά με ένα μισθό ανάλογο του επιπέδου μόρφωσης του και αυξάνεται καθώς εξελίσσεται με την ανάλογη προϋπηρεσία.

Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει εργαζόμενος. Δηλαδή η αμοιβή του εργαζόμενου πρέπει να προσδιορίζεται από την αξία της θέσης που έχει ο εργαζόμενος για την επιχείρηση.

Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου. Με το σύστημα αυτό οι σταθερές αμοιβές του εργαζόμενου καθορίζονται από τα προσόντα που κατέχει, δηλαδή τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα χρησιμοποιήσει στην εργασία του, οι οποίες αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και ανταγωνισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

### **Συμμετοχή προσωπικού**

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι ο τρόπος αλλά και ο βαθμός συμμετοχής του στις διαδικασίες της επιχείρησης. Σύμφωνα

με τους (Robinson Stern, 1997) ο όρος συμμετοχή μπορεί να περιγραφεί σαν ένας θεσμός όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Παραμερίζοντας το θέμα της συνιδιοκτησίας ( που στην συγκεκριμένη έρευνα δεν μας ενδιαφέρει) στην ουσία μιλάμε για την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την προσωπική τους συνεισφορά στην επιχείρηση της οποίας αποτελούν μέλη και στα συνολικά αποτελέσματά της. Δύο είναι οι βασικότερες τεχνικές που οι διοικήσεις χρησιμοποιούν προκειμένου να ενδυναμώσουν την αίσθηση και την πεποίθηση αυτή των εργαζομένων: Η δημιουργία ομάδων εργασίας και η εναλλαγή θέσεων εργασίας. Εφαρμόζοντας τις τεχνικές αυτές η διοίκηση εξασφαλίζει ευελιξία στην επιχείρηση εξοικονομώντας χρόνο και προσωπικό. Κάθε εργαζόμενος δοκιμάζεται σε διαφορετικές θέσεις και ρόλους και έτσι δίνεται αφενός στην διοίκηση η ευκαιρία να εντοπίσει πού ο καθένας αποδίδει καλύτερα αλλά και η δυνατότητα ανακάλυψης ταλέντων και αφετέρου στους εργαζομένους να ξεφύγουν απ' την μονοτονία της ρουτίνας αλλά και να σχηματίσουν μια σφαιρική άποψη για την όλη πορεία και τα στάδια ολοκλήρωσης της εργασίας τους και των εκάστοτε στόχων - προγραμμάτων, πράγμα που αυτομάτως οδηγεί σε σωστότερες κρίσεις, επιλογές, αποφάσεις και ενέργειες. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ενεργά αποτελούν μέρος της διαδικασίας παραγωγής, νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και αποδίδουν καλύτερα. Για την ίδια την επιχείρηση – απ' την άλλη- αυτό αποτελεί έναν τρόπο να ικανοποιεί στους εργαζομένους της το κίνητρο της παροχής δυνατότητας εξέλιξης αποφεύγοντας τον αντιοικονομικό γι' αυτήν θεσμό της προαγωγής. Τόσο η εναλλαγή όσο και οι ομάδες εργασίας μπορούν να αναφέρονται σε διαφορετικά αντικείμενα εργασίας, τμήματα ή ακόμη και χρονικές περιόδους. Σαφώς όμως για να καταστούν οι τεχνικές αυτές αποτελεσματικές απαιτείται από πλευράς διοίκησης προσεκτικός σχεδιασμός και οργάνωση έλλειψη των οποίων μπορεί να οδηγήσει στα ακριβώς αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κύρια επιχειρήματα των όσων αντιτίθενται στην χρήση των τεχνικών αυτών και αμφισβητούν την αποτελεσματικότητά τους αποτελεί το κόστος της υλοποίησής τους και το υψηλού κινδύνου ρίσκο που ελλοχεύει σε αυτές. Και όταν μιλάμε για κόστος δεν αναφερόμαστε μόνο στο οικονομικό. Απαιτείται χρήμα, χρόνος σωστή οργάνωση και εκπαίδευση προκειμένου το κόστος αυτό να μην αποβεί σε ανθρώπινο. Οποιαδήποτε λανθασμένη επιλογή (από πλευράς διοίκησης) θα οδηγήσει σε απουσία ελέγχου καθιστώντας το ηθικό των εργαζομένων αρνητικό. Μια πιθανή αίσθηση αύξησης του όγκου εργασίας ή προσωρινότητας στην εκάστοτε θέση - αντικείμενο θα οδηγήσει σε μια πιο επιπόλαιη και



επιφανειακή αντιμετώπιση της εργασίας από πλευράς εργαζομένων κάτι που σαφώς λειτουργεί σε βάρος της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι, χωρίς να υποτιμώνται η αξία και τα πλεονεκτήματα των τεχνικών αυτών παρακίνησης η διάσταση των απόψεων εντοπίζεται και βασίζεται στην ιδιαίτερα προσεκτική, αυστηρή και πολυδιάστατη οργάνωση που απαιτείται λόγω της διαφορετικότητας των χαρακτήρων και συμπεριφορών των εργαζομένων και της πολυπλοκότητας του αντικειμένου εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

## ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

### Σκοπός έρευνας

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι ο εντοπισμός των παραγόντων και των προκείμενων εκείνων που είναι ικανές στις παρούσες συνθήκες της οικονομικής ύφεσης να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους προς μια πιο αποδοτική δράση και εν συνεχεία να βρουν ακριβώς τους τρόπους εκείνους, με τους οποίους δύνανται οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να τους παρακινήσουν προς την κατεύθυνση αυτή και να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

### Μεθοδολογία

Για την υλοποίηση της μελέτης αυτής μελετήθηκε αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο και οι υπάρχουσες σχετικές θεωρίες και στην συνέχεια ακολούθησε ποιοτική και ποσοτική έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που συντάχθηκε σύμφωνα με τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού που κρίθηκαν απαραίτητες για την τεκμηρίωση του στόχου μας. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα. Η ποιοτική έρευνα περιέχει τη συλλογή της σχετικής με το θέμα μας βιβλιογραφίας.

### Δειγματοληψία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2015 και το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε διανεμήθηκε σε δείγμα εκατόν τυχαίων επιλεγμένων τραπεζικών υπαλλήλων της Ρόδου, από τις παρακάτω τράπεζες : Τράπεζα Της Ελλάδος, Εθνική Τράπεζα, Γενική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Attica Bank, Alpha Bank και Eurobank. Αποτελείται από άντρες και γυναίκες διαφόρων ηλικιών, με ποικιλία στην οικογενειακή τους κατάσταση και στο επίπεδο σπουδών, που καταλαμβάνουν θέσεις σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, με ολιγοετή ή πολυετή απασχόληση είτε στον ίδιο τραπεζικό οργανισμό, είτε αποτελούν προσωπικό προερχόμενο από συγχώνευση ή εξαγορά.

Όλα τα άτομα αποδέχθηκαν και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο με προθυμία εφόσον αυτό βοηθήθηκε και από το γεγονός της ανωνυμίας, στόχος της οποίας ήταν η διασφάλιση των όσο το δυνατόν ειλικρινέστερων και αντιπροσωπευτικότερων απαντήσεων απ' τους συμμετέχοντες.

## Μέθοδοι συλλογής στοιχείων

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

Αναζήτηση και μελέτη της απαραίτητης βιβλιογραφίας και των σχετικών θεωριών.

Σχεδιασμός και σύνταξη ερωτηματολογίου που ανταποκρίνεται στους ερευνητικούς στόχους.

Διανομή ερωτηματολογίου με την παροχή εύλογου περιθωρίου για την συμπλήρωση του.

Συλλογή ερωτηματολογίου.

Μελέτη και ανάλυση των δεδομένων για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα Microsoft office Excel. Προκειμένου να οδηγηθούμε στα επιθυμητά συμπεράσματα συνολικά έγιναν περίπου 5.700 μετρήσεις και σχηματίστηκαν τα ανάλογα διαγράμματα.

Στο παράρτημα επισυνάπτεται μέρος μόνο των διαγραμμάτων αυτών που κρίθηκαν σημαντικά ως φέροντα αποτελέσματα και εκ των οποίων προκύπτουν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας. Προκειμένου να συλλεχθούν τα επιθυμητά στοιχεία και να διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα, επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε τρεις ενότητες και περιλαμβάνει 25 ερωτήσεις, 24 κλειστού τύπου και μια ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου δίνουν σαφείς και ξεκάθαρες απαντήσεις, εφόσον το εύρος τους είναι αυστηρώς προκαθορισμένο και είναι δύο ειδών.

Διχοτομικές ή άλλες εναλλακτικές ερωτήσεις όπου οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα "X" στην απάντηση που τους αντιπροσωπεύει.

Πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις βαθμολόγησης (Απόλυτα, Πολύ, Μερικώς, Ελάχιστα, Καθόλου) βασισμένες στην κλίμακα Likert, όπου προσφέρουν την δυνατότητα περισσότερων από μια επιλογών.

Στην πρώτη ενότητα ερώτηση 1- 6 και η ερώτηση 12 καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος προκειμένου να σχηματιστεί το κοινωνιολογικό προφίλ των εργαζομένων και να ερευνηθεί κατά πόσο κάθε μια απ' τις παραμέτρους αυτές επηρεάζει τα κίνητρα συμπεριφοράς τους τρόπους και τα μέσα παρακίνησης.

Τα δημογραφικά στοιχεία που κρίναμε ως απαραίτητα για την διεξαγωγή των στοχευμένων συμπερασμάτων είναι τα εξής : φύλο (ερώτηση 1), ηλικία (ερώτηση 2), οικογενειακή κατάσταση (ερώτηση 3), επίπεδο σπουδών (ερώτηση 4), χρόνια

προϋπηρεσίας στην τράπεζα είτε αφορά την ίδια ή άλλη τράπεζα από συγχώνευση ή εξαγορά ερώτηση (ερώτηση 5), θέση εργαζομένου στην τράπεζα (ερώτηση 6), καθώς και αν αποτελούν προσωπικό που προέρχεται από συγχώνευση ή εξαγορά (ερώτηση 12).

Η επόμενη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7 – 20 και αφορά τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και το αν, πόσο και πώς η παρούσα οικονομική κρίση έχει επηρεάσει ή αλλάξει τα δεδομένα στον τραπεζικό εργασιακό χώρο.

Συγκεκριμένα οι 2 πρώτες αναφέρονται στο αν θεωρούν ότι η γνώμη της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνεται υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής της τράπεζας (ερώτηση 7) και αν η οικονομική κρίση επηρεάζει το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας (ερώτηση 8).

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις εξετάζουν την τυχόν μείωση (ερώτηση 9) ή την αύξηση (ερώτηση 10) του προσωπικού των τραπεζών τα τελευταία 4 χρόνια στις οποίες ο έκαστος των ερωτηθέντων εργάζεται και αν μειώθηκε ποιες μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν για αυτό (ερώτηση 11).

Με τις ερωτήσεις 12 και 13 διαχωρίζονται οι εργαζόμενοι που προέρχονται από συγχώνευση ή εξαγορά άλλης τράπεζας (ερώτηση 12) και διερευνάται κατά πόσο αυτοί είναι ικανοποιημένοι απ' το νέο αντικείμενο εργασίας (ερώτηση 13).

Μια πιο προσωπική καταγραφή δεδομένων επιχειρείται στις επόμενες 7 ερωτήσεις της ενότητας, με τις 2 πρώτες να αναζητούν τις εκπαιδευτικές μεθόδους στις οποίες οι ερωτηθέντες έχουν συμμετάσχει ερώτηση 14. (Διευκρινίζεται πως είναι η πρώτη ερώτηση στην οποία οι συμμετέχοντες δύνανται να επιλέξουν περισσότερες από 1 απαντήσεις).

Το αν θεωρούν πως οι γνώσεις και η εμπειρία τους είναι σε αναλογία με το αντικείμενο εργασίας τους (ερώτηση 15).

Η ερώτηση 16 εξετάζει την σχέση των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους ενώ στην ερώτηση 17 εξετάζεται η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις σχέσεις με τους συναδέλφους. Την ικανοποίηση που νιώθουν από την αναλογία αποδοχών και απόδοσης καλούνται να εκφράσουν με την 18<sup>η</sup> ερώτηση, ενώ η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην οικονομική τους κατάσταση αποτελεί το 19<sup>ο</sup> ερώτημα.

Η παρούσα ενότητα κλείνει με το ερώτημα της ασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την θέση της στην τράπεζα (ερώτηση 20).

Την τρίτη και τελευταία ενότητα αποτελεί η έρευνα για την παρακίνηση με πέντε σχετικά ερωτήματα.

Σημειώνεται πως πρόκειται για ερωτήσεις βαθμονόμησης, ενώ το τελευταίο ερώτημα είναι ανοικτού τύπου.

Στην πρώτη ερώτηση (21<sup>η</sup> κατά σειρά) οι συμμετέχοντες καλούνται μέσα από μια συγκεκριμένη λίστα να δηλώσουν ποιό λόγοι και σε ποίο βαθμό θα αποτελούσαν κίνητρο τους ώστε να εργαστούν με περισσότερο ενδιαφέρον. Η ίδια ακριβώς νοοτροπία διέπει και την επόμενη, ερώτηση 22, η οποία αφορά τις τεχνικές παρακίνησης και καλούνται οι ερωτηθέντες να την απαντήσουν με τον ίδιο τρόπο. Η ερώτηση 23 είναι κλιμακούμενης ιεράρχησης. Εδώ ο εκάστοτε των συμμετεχόντων έχοντας μπροστά του μια λίστα με 6 τρόπους παρακίνησης καλείται σύμφωνα με την προσωπική του επιλογή να τους ιεραρχήσει με φθίνουσα κατάταξη απ' τον σημαντικότερο στον λιγότερο σημαντικό.

Στο ίδιο μήκος κύματος με τις ερωτήσεις 21 και 22 κινείται και το 24<sup>ο</sup> ερώτημα στο οποίο αναζητούνται οι παράγοντες εκείνοι που πέραν του οικονομικού – θα ήταν ικανοί να παρακινήσουν τους εργαζόμενους προς μια αποδοτικότερη συμπεριφορά.

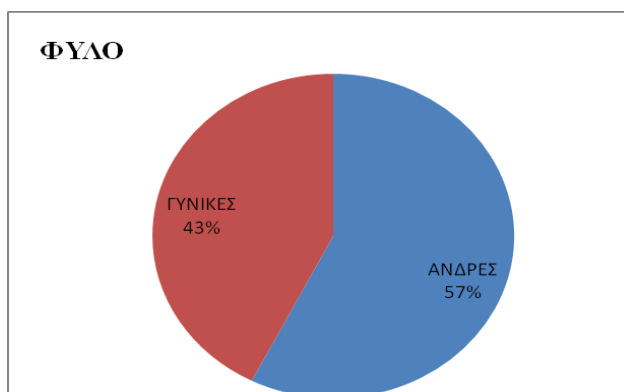
Το τελευταίο ερώτημα - και της ενότητας και του όλου ερωτηματολογίου - το 25<sup>ο</sup> κατά σειρά, σχετίζεται με τα προηγούμενα, είναι ανοικτού τύπου και καλεί τους εργαζόμενους να προτείνουν όποιους άλλους τρόπους θεωρούν ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακίνησή τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

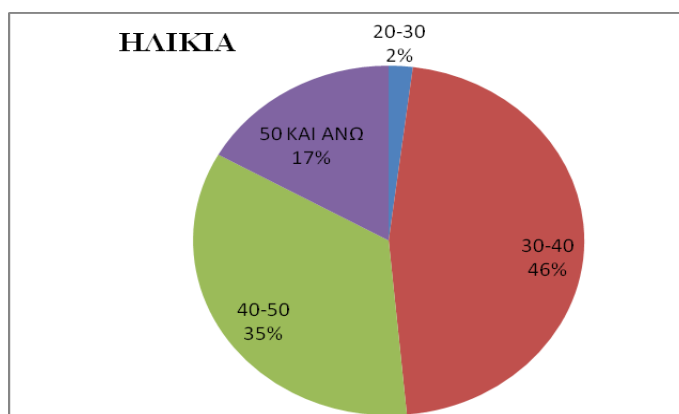
Επεξεργαζόμενοι τα δεδομένα όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα :

### ΕΡΩΤΗΣΗ 1: ΦΥΛΟ



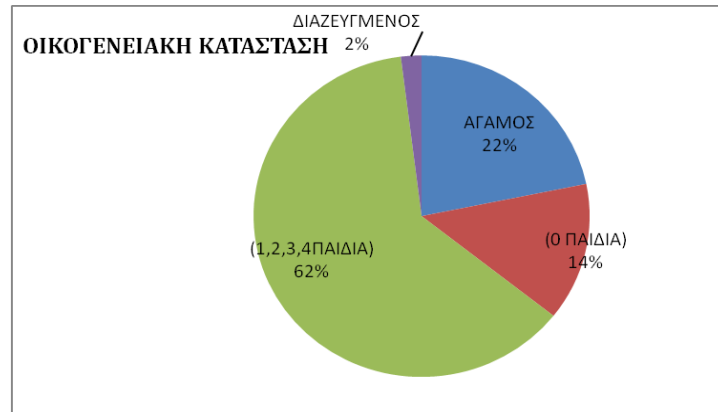
Από το σύνολο ερωτηθέντων το 57 % είναι άντρες και το 43% γυναίκες. Το ίδιο επιβεβαιώνεται και ενισχύεται ακόμη περισσότερο στην έρευνα της Καλλιγά : στο δικό της δείγμα οι γυναίκες υπερτερούν.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 2 : ΗΛΙΚΙΑ



Όσο αφορά την ηλικία μόνο το 2% είναι στην ηλικία των 20 – 30, 46% μεταξύ 30 – 40, 35% μεταξύ 40 – 50 και ένα 17% είναι από 50 και άνω. Αξιοσημείωτο πως στην ηλικία 20 – 30 μόνο γυναίκες συναντάμε ενώ στις άλλες διαβαθμίσεις τα ποσοστά αντρών – γυναικών είναι αναλογικά, με τα δύο φύλλα να εμφανίζουν από κοινού τα μεγαλύτερα ποσοστά τους στην ηλικία μεταξύ 30 – 40.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

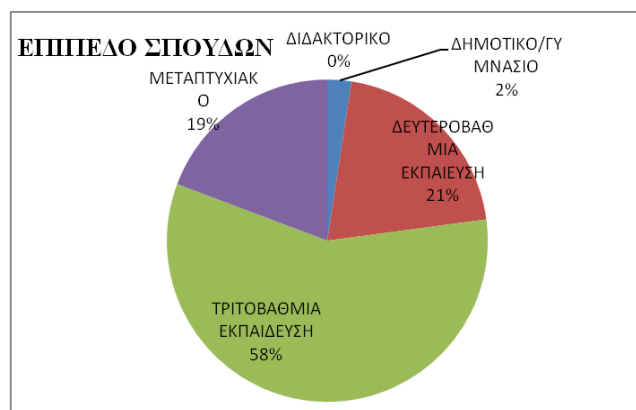


Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση προκύπτει:

Το 22% του συνόλου είναι άγαμοι, 76% έγγαμοι και 2% διαζευγμένοι.

Αυτό που παρατηρούμε είναι πως οι άγαμες γυναίκες είναι περισσότερες με αναλογία 1 προς 3, ενώ οι άντρες είναι στην μεγαλύτερη τους πλειοψηφία έγγαμοι. Τα ποσοστά των διαζευγμένων κινούνται και για τα δύο φύλα στα ίδια επίπεδα. Το 18% του συνόλου δεν έχουν παιδιά, 1 παιδί έχει το 18%, 56% έχουν 2 παιδιά, 7% 3 παιδιά και μόνο το 1% έχει 4 παιδιά. Δεν συναντάμε καμία περίπτωση άγαμου με παιδί ενώ οι διαζευγμένοι ανήκουν στην κατηγορία αυτών που έχουν παιδιά.

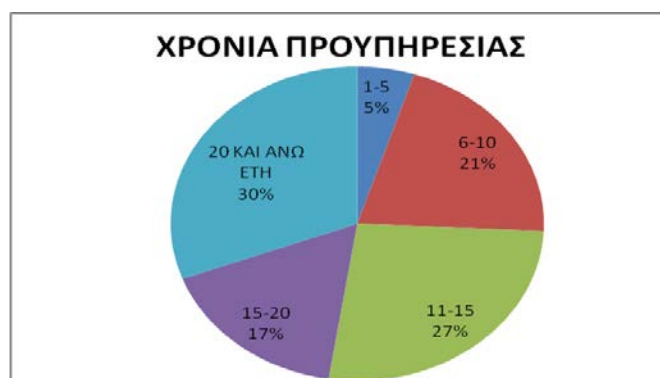
### ΕΡΩΤΗΣΗ 4 : ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ



Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα που δείχνει ότι: το 2% εξ αυτών έχουν τελειώσει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό - Γυμνάσιο), 21% είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, 58% ανήκουν στην κατηγορία της Τριτοβάθμιας, ενώ τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών έχει το 19%.

Παρατηρείται ότι σε ποσοστό 50% και άνω τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ οι άντρες εμφανίζουν έναντι των γυναικών ένα μικρό προβάδισμα στις ανώτερες βαθμίδες. Ελάχιστο – μόνο το 2% - και των δύο φύλων ανήκουν στην κατηγορία της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 5: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ**

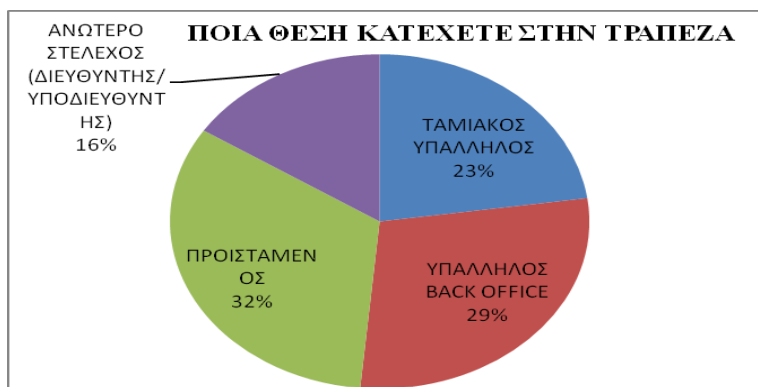


Όσο αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα όπου έκαστος των συμμετεχόντων εργάζεται παρατηρούμε ότι :

Το 5% ανήκει στην κατηγορία 1 – 5 έτη, 21% εργάζεται στην συγκεκριμένη τράπεζα μεταξύ 6 – 10 ετών, 27% μεταξύ 11 – 15 ετών, 17% μεταξύ 16 – 20 ετών και 30% του συνόλου εργάζεται στην ίδια τράπεζα από 20 έτη και πάνω. Παρατηρείται μια ανοδική τάση μονιμότητας όσο περνάνε τα χρόνια, η οποία ανατρέπεται στην πενταετία 16 -20 ετών, επανέρχεται όμως δυναμικότερη με μεγαλύτερο ποσοστό στην κατηγορία 20 και άνω. Αυτό δεν ισχύει για τις γυναίκες που εμφανίζουν μια κορύφωση στις πενταετίες 1 – 15 της τάξεως του 35% και μετά την πτώση στο 16% στην πενταετία 16 – 20, ανεβαίνουν στην κατηγορία 20ετών και άνω στο 21%.



## ΕΡΩΤΗΣΗ 6: ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ;

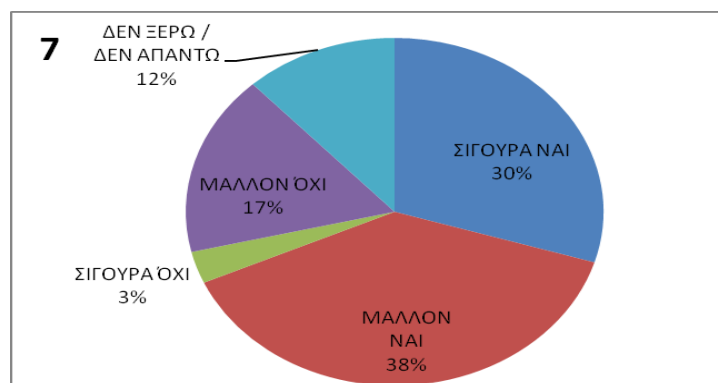


Η κατανομή των υπαλλήλων με κριτήριο τη θέση που κατέχουν στην εκάστοτε τράπεζα εμφανίζεται ως εξής:

23% ανήκουν στην κατηγορία των ταμιακών υπαλλήλων, 29% κατέχει την θέση Back office, 32% είναι προϊστάμενοι, ενώ στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις Διευθυντών - Υποδιευθυντών τοποθετείται το 16% του συνόλου. Τα ποσοστά είναι αναλογικά ισάξια μεταξύ αντρών γυναικών στις δύο κατώτερες ιεραρχικά κατηγορίες, ενώ παρατηρείται ένα μεγάλο προβάδισμα των γυναικών στην θέση των προϊσταμένων και πολύ μεγάλη υπεροχή των αντρών στην κατηγορία των ανώτερων στελεχών. Στην παρούσα έρευνα φαίνεται πως οι γυναίκες υπερτερούν ποσοτικά σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, εκτός απ' τις ανώτερες όπου προτιμούνται άνδρες. Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Καλλιγιά.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 7

**ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΑΝ Η ΓΝΩΜΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ;**

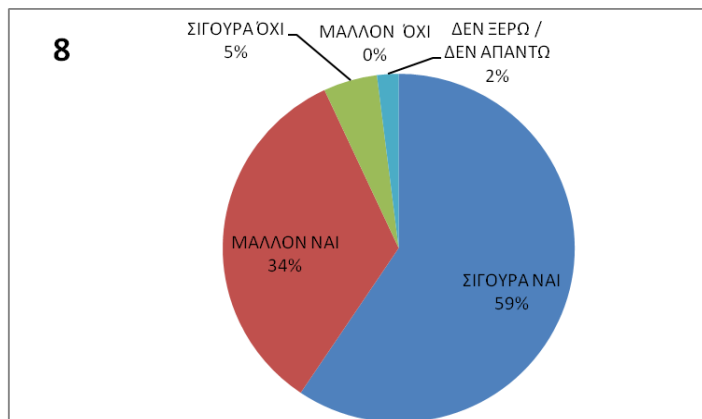


Αν και σε όλες τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν οι θετικές απαντήσεις υπερिशχούν, ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Τα μεγαλύτερα ποσοστά αμφισβήτησης εμφανίζονται στην παράμετρο των χρόνων προϋπηρεσίας και είναι σταδιακά αυξητικά με την πάροδο των χρόνων. Στην πενταετία 11 – 15, 15% απάντησε Μάλλον όχι, ενώ δεν ξέρουμε αν και πώς θα επηρέαζε το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης κατηγορίας το 22% των ερωτηθέντων που εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό που δεν απάντησε Ναι ή Όχι, και προτίμησε ως απάντηση το Δεν ξέρω / δεν απαντώ. Το ποσοστό ανεβαίνει Μάλλον όχι 18% στην πενταετία 16 – 20. Εδώ εμφανίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό απόλυτης αμφισβήτησης της τάξεως του 12%. Στην κατηγορία 20 και άνω το ποσοστό αρνητικής απάντησης φτάνει στο Μάλλον όχι 23%. Στην ίδια παράμετρο όμως συναντάμε την μοναδική περίπτωση όπου αρνητική απάντηση δεν υπάρχει. Το 60% απαντάει Μάλλον ναι, ενώ το υπόλοιπο 40 % εμφανίζει απόλυτη σιγουριά. Υψηλά επίσης ποσοστά αμφισβήτησης εμφανίζονται στις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες με τους υπαλλήλους Back office να φτάνουν στο υψηλότερο ποσοστό Μάλλον όχι 28% και τους ταμιακούς υπαλλήλους να ακολουθούν με Μάλλον όχι 17%. Αντίθετα, στις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες παρατηρούνται τα μεγαλύτερα ποσοστά θετικής απάντησης. Απόλυτα σίγουροι εμφανίζονται οι Διευθυντές με ποσοστό Σίγουρα ναι 50% και Μάλλον ναι 31%. Οι προϊστάμενοι αντίθετα εκφράζουν επιφυλακτική σιγουριά σε μεγαλύτερο βαθμό Μάλλον Ναι 46% και λιγότερο απόλυτη Σίγουρα Ναι σε 33%. Όσο αφορά τους υπαλλήλους που προέρχονται από συγχώνευση ή εξαγορά από άλλη τράπεζα, ενδιαφέρον παρουσιάζει το στοιχείο πως το 70% έχει απαντήσει θετικά με 27% Σίγουρα ναι και 43% Μάλλον Ναι.

Βάση του κριτηρίου της ηλικίας αξιοσημείωτο είναι το Σίγουρα ναι 47% όπου εμφανίζεται στην ηλικία των 50 και άνω. Αυτό όμως συμβαίνει επειδή στην ηλικία αυτή ανήκει το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που ανήκουν στην ανώτερη ιεραρχία των διευθυντικών στελεχών. Τέλος, με βάση το κριτήριο του μορφωτικού επιπέδου παρατηρείται πως όσο το επίπεδο ανεβαίνει, τόσο και το θετικό ποσοστό αυξάνεται και αντίστροφα παρατηρείται μια φθίνουσα πορεία της αρνητικότητας (Πίνακας 1).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 8

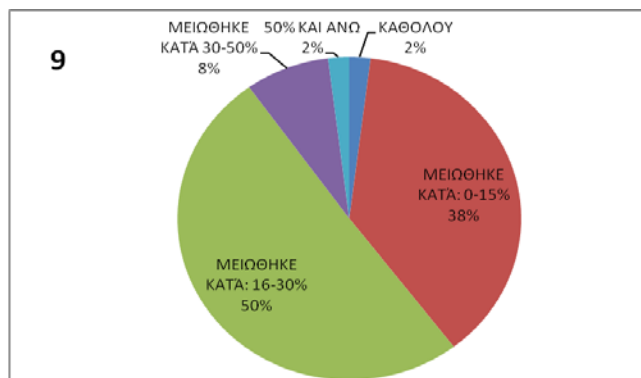
### ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ;



Στο ερώτημα αυτό η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως πιστεύει ότι η οικονομική κρίση επηρεάζει τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε τράπεζας. Συγκεκριμένα το 59 % απάντησε Σίγουρα Ναι και Μάλλον Ναι το 34%. Σημαντικό είναι ότι μόνο το 5% αμφισβητεί απόλυτα την άποψη αυτή, ενώ το Μάλλον Όχι εμφανίζει μηδενικό ποσοστό και μόνο ένα 2% επέλεξε ως απάντηση το Δεν ξέρω / δεν απαντώ. Χαρακτηριστικό είναι πως το ποσοστό όσων απάντησαν Σίγουρα Ναι εμφανίζει σε όλες τις παραμέτρους αυξητική τάση, καθώς περνάμε από μια διαβάθμιση στην επόμενη. Μόνη εξαίρεση η περίπτωση του κριτηρίου της προϋπηρεσίας, όπου η πρώτη βαθμίδα που αναφέρεται στους υπαλλήλους με χρόνια προϋπηρεσίας 1 – 5 εμφανίζει το συντριπτικό ποσοστό Σίγουρα Ναι 80% (Πίνακας 2).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 9

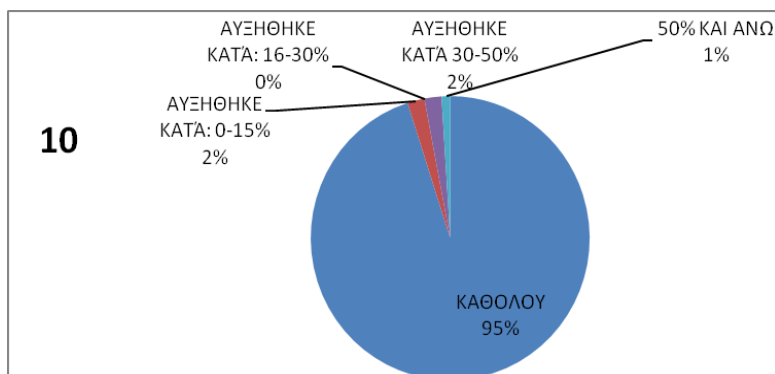
### ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ;



Όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες συμφωνούν στο ότι υπήρξε μείωση του προσωπικού σε όλες τις τράπεζες. Μόνο το 2% του συνόλου απαντάει καθόλου. Αναλυτικά. Σε 0 – 15 % κατατάσσει την μείωση αυτή το 38%, ενώ το 50% του συνόλου θεωρεί ότι ανέρχεται στο 16 – 30%. 30 – 50% απαντάει το 8% ενώ ένα 2% υποστηρίζει ότι φτάνει σε ποσοστό 50% και άνω (Πίνακας 2).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 10

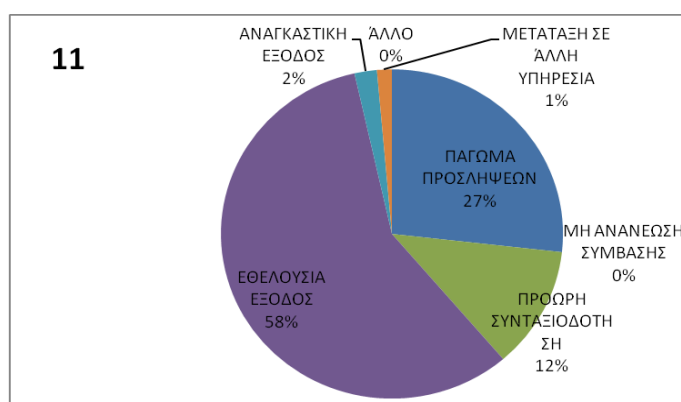
### ΕΧΕΙ ΑΥΞΗΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ;



Η απάντηση καθόλου ήταν αυτή που επέλεξε η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 95%. Τα υπόλοιπα ποσοστά μοιράζονται σε 2% αύξηση κατά 0 – 15%, 2% αύξηση κατά 30 – 50% και 1% αύξηση από 50 και άνω. Η κατηγορία της αύξησης 16 – 30% εμφανίζει μηδενικό ποσοστό.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 11

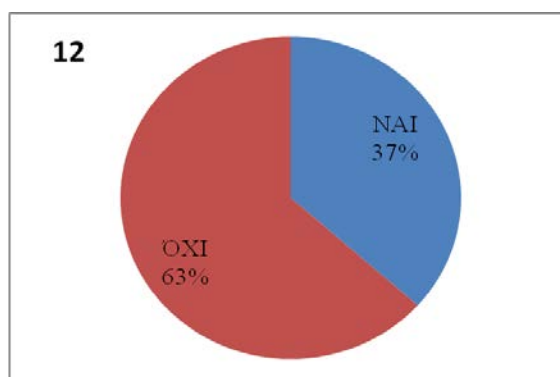
### ΑΝ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ, ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



Η εθελούσια έξοδος είναι η μέθοδος που κατά κύριο λόγο ακολουθήθηκε για την μείωση του προσωπικού, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, που ανέρχεται σε ποσοστό 58%. Ακολουθεί με ποσοστό 27% το πάγωμα των προσλήψεων και η πρόωρη συνταξιοδότηση με 12%. Σε ποσοστό 2% εφαρμόστηκε η αναγκαστική έξοδος ενώ η μετάταξη σε άλλη υπηρεσία συγκέντρωσε το 1% των απαντήσεων. Σε καμία περίπτωση δεν εφαρμόστηκε η μέθοδος μη ανανέωσης σύμβασης, ούτε και κάποιας άλλης μεθόδου.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 12

**ΠΡΟΕΡΧΕΣΤΕ ΑΠΟ ΤΡΑΠΕΖΑ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΤΕΙ / ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΕΙ ΑΠΟ ΚΑΠΟΙΑ ΑΛΛΗ;**

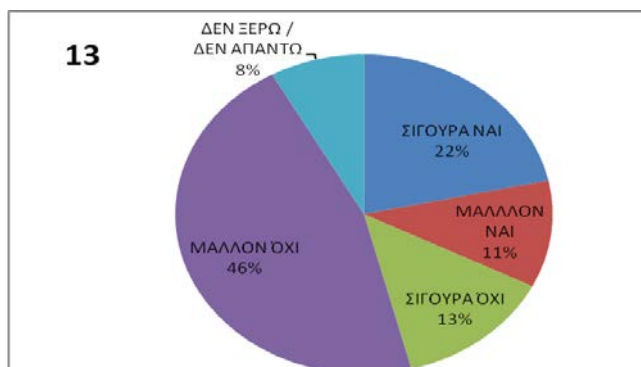


Το ποσοστό των υπαλλήλων του δείγματός μας που προέρχεται από συγχώνευση ή εξαγορά άλλης τράπεζας ανέρχεται σε 37 %, ποσοστό καθόλου ασήμαντο σε ένα δείγμα 100 ατόμων. Τα ποσοστά αντρών και γυναικών μοιράζονται στα ίδια περίπου επίπεδα : Άνδρες 34%, γυναίκες 38%. Ίση μεταχείριση στον εργασιακό χώρο ανδρών και γυναικών εμφανίζεται και στην έρευνα των Δαφνομήλη - Κοντοπόδη. Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων αυτών συγκεντρώνεται τόσο σε άντρες όσο και σε γυναίκες στη βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με χαρακτηριστικό προβάδισμα των γυναικών. Ακολουθεί η βαθμίδα της δευτεροβάθμιας, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στους άνδρες οι οποίοι έχουν και το προβάδισμα στην κατηγορία των μεταπτυχιακών σπουδών. Τελευταία με ποσοστό μόλις 5% είναι στην σειρά η περίπτωση των υπαλλήλων που προέρχονται από συγχωνεύσεις - εξαγορές και ανήκουν στο μορφωτικό επίπεδο της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

Ως προς τις θέσεις απορρόφησης τους, ενδεικτικό είναι πως οι γυναίκες ποσοτικά υπερτερούν σε σχέση με τους άντρες σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, εκτός απ' αυτήν των ανώτερων στελεχών όπου εμφανίζεται μια αναλογία αντρών -γυναικών 5 - 1, με τους άντρες να εμφανίζουν ποσοστό 25 % και τις γυναίκες 5% (Πίνακας 4).

### ΕΡΩΤΗΣΗ 13

#### ΑΝ ΝΑΙ, ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΣΑΣ ΘΕΣΗ, ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ;



Το ερώτημα αυτό αφορά μόνο τους υπαλλήλους που προέρχονται από συγχώνευση-εξαγορά και εξετάζει το βαθμό ικανοποίησής τους στο αντικείμενο εργασίας τους στη νέα τους θέση. Η απάντηση Μάλλον Όχι είναι αυτή που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 46% και αν συνδυαστεί με το 13% του Σίγουρα Όχι, σημαίνει πως το 59% του συνόλου των ερωτηθέντων είναι δυσαρεστημένοι. Ένα ποσοστό 22% απαντώντας Σίγουρα Ναι, δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο απ' το νέο αντικείμενο εργασίας και Μάλλον Ναι, επίσης ένα 11%. Το 8% επέλεξε ως απάντηση το Δεν Ξέρω /Δεν Απαντώ. Εξετάζοντας τις παραμέτρους τόσο της ηλικίας και του μορφωτικού επιπέδου, όσο και των χρόνων προϋπηρεσίας και τη θέση που έχουν στο νέο οργανισμό οι υπάλληλοι αυτοί, συμπεραίνουμε πως τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια εμφανίζουν όσοι απορροφήθηκαν στην ιεραρχική βαθμίδα της θέσης των προϊσταμένων σε ποσοστό που φθάνει το 67%. Αξιοσημείωτο είναι πως το Μάλλον Όχι είναι η μοναδική ξεκάθαρη απάντηση που δόθηκε απ' την κατηγορία αυτή και κανένας από αυτούς δεν δηλώνει ικανοποιημένος, αφού το υπόλοιπο 33% επέλεξε την απάντηση Δεν ξέρω /Δεν απαντώ.

Ακολουθεί η κατηγορία των υπαλλήλων Back office όπου οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι Σίγουρα Όχι 25% και Μάλλον Όχι 38%. Συνοψίζοντας τα ποσοστά αυτά η δυσαρέσκεια αγγίζει το 63% της συγκεκριμένης κατηγορίας. Οι ταμιακοί υπάλληλοι με ποσοστά 11% Σίγουρα Ναι και Μάλλον Όχι 45% έρχονται στην τρίτη θέση, ενώ αυτοί που έχουν ανώτερη θέση στην ιεραρχία είναι μοιρασμένοι με 50% να δηλώνει Μάλλον Όχι, 33% Σίγουρα Ναι και 17% Μάλλον Ναι.

Μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον προκαλούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν απ' τις μετρήσεις του πώς επηρεάζεται η ικανοποίηση της νέας εργασίας των εργαζομένων που προέρχονται με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων αυτών στον τραπεζικό χώρο.

Εδώ συναντάμε ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά απογοήτευσης (το δεύτερο κατά σειρά) που προέκυψαν απ' τις μετρήσεις όλων των πιθανών παραγόντων επηρεασμού. Είναι της τάξεως του 84% (Σίγουρα Όχι 17%, Μάλλον Όχι 67%) και αφορά την βαθμίδα των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 20 ετών και άνω. Ακολουθούν σε δυσαρέσκεια οι εργαζόμενοι των 6-10 χρόνων με ποσοστό 70% και με 57% αυτοί των 11 – 15 ετών. Αντίθετα υπάλληλοι με προϋπηρεσία 1 – 5 έτη εμφανίζονται απόλυτα ικανοποιημένοι με ποσοστό Σίγουρα Ναι 100%, ενώ αυτοί των 16 – 20 ετών εκφράζουν ικανοποίηση που φτάνει το 60%.

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο παρατηρούμε τα εξής : την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια εμφανίζουν οι υπάλληλοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με Σίγουρα Όχι 25% και Μάλλον Όχι 50%. Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με Σίγουρα Όχι 20%, Μάλλον Όχι 40% και με 50% αυτοί της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Εξετάζοντας τον παράγοντα ηλικία διαπιστώνουμε την πλήρη απογοήτευση των υπαλλήλων 50 και άνω ετών που είναι ολοκληρωτική: Μάλλον Όχι 100%. Ακολουθούν αυτοί των 30 – 40 ετών με 60% (Σίγουρα Όχι 16%, Μάλλον Όχι 44%), ενώ οι των 40 – 50 ετών απαντούν Σίγουρα Όχι 9% και Μάλλον Όχι 46%.

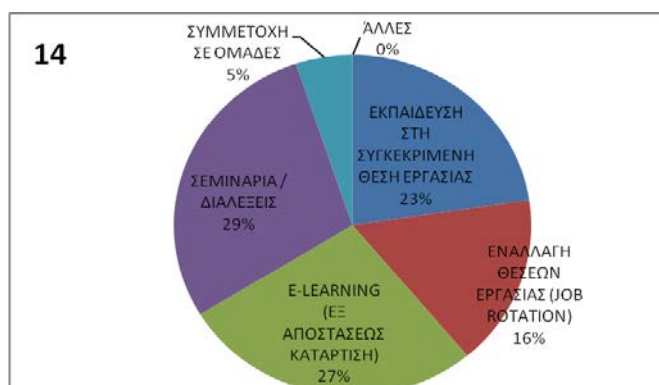
Με βάση το κριτήριο της οικογενειακής τους κατάστασης περισσότερο δυσαρεστημένοι εμφανίζονται οι άγαμοι με ποσοστά Σίγουρα Όχι 30%, Μάλλον Όχι 50%. Ακολουθούν οι έγγαμοι με παιδιά με Μάλλον Όχι 52%, ενώ οι έγγαμοι χωρίς παιδιά εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης με Σίγουρα Ναι 83%.

Οι άνδρες δηλώνουν απογοητευμένοι σε ποσοστό 70% ενώ οι γυναίκες είναι κατά 50% δυσαρεστημένες, κατά 38% ικανοποιημένες ενώ το 12% δηλώνει Δεν ξέρω / δεν απαντώ (Πίνακας 5).



## ΕΡΩΤΗΣΗ 14

**ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ;**



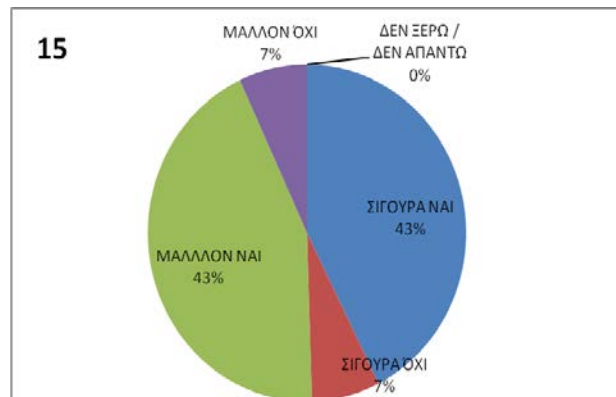
Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως όλοι οι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει σε περισσότερες από μία εκπαιδευτικές μεθόδους. Το ίδιο επιβεβαιώνεται και στο δείγμα της μελέτης του Ταταρίδη. Τα σεμινάρια και οι διαλέξεις κατέχουν την πρώτη θέση στην παρούσα έρευνα και στο δείγμα των δημόσιων υπαλλήλων του Ταταρίδη. Αντίθετα στο δείγμα των ιδιωτικών υπαλλήλων του Ταταρίδη, πρώτη εκπαιδευτική μέθοδο αποτελεί η εκπαίδευσή τους στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, μέθοδος που στην παρούσα έρευνα καταλαμβάνει την τρίτη θέση.

Τα ποσοστά μεταξύ ανδρών – γυναικών κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. Σε όλες τις παραμέτρους διαπιστώνεται πως η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές μεθόδους αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου και σε κάθε ηλικιακή βαθμίδα τα ποσοστά δεν διαφέρουν από αυτά του μέσου όρου. Παρατηρείται ωστόσο πως όσο η ηλικία αυξάνεται πρώτη θέση στις εκπαιδευτικές μεθόδους έχουν τα σεμινάρια – διαλέξεις και ακολουθεί η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση. Ίδια αποτελέσματα συναντάμε και στην έρευνα Ταταρίδη.

Ιδιαίτερη προτίμηση εμφανίζεται στην επιλογή E-learning στην ηλικία 30 – 40 ετών και στους έχοντας προϋπηρεσία 11-15 και 16-20 έτη. Την επιλογή Σεμινάρια / διαλέξεις προτιμούν κυρίως οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως και οι προϊστάμενοι και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εμφανίζει την μεγαλύτερη εφαρμογή της σε υπαλλήλους με προϋπηρεσία 1-5 έτη. (Πίνακας 6).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 15

**ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;**

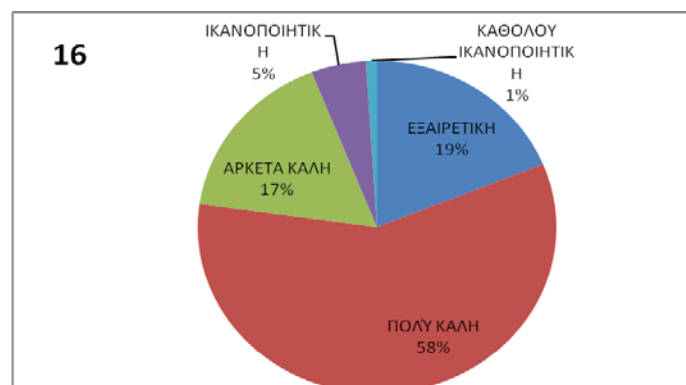


Η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει πως οι γνώσεις που έχει είναι ανάλογες με το αντικείμενο εργασίας τους. Το αποτέλεσμα συμφωνεί τόσο με την έρευνα του Ταταρίδη όσο και με την έρευνα των Δαφνομήλη – Κοντοπόδη (Ηράκλειο 2010 ) και της Καλλιγά (Αθήνα 2011).

Η επεξεργασία των δεδομένων δεν εμφανίζει κάποια ιδιαιτερότητα παρά μόνο στην περίπτωση των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 1 – 5 έτη όπου εμφανίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικής απάντησης Μάλλον Όχι 20%

## ΕΡΩΤΗΣΗ 16

**ΠΩΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΣΑΣ;**

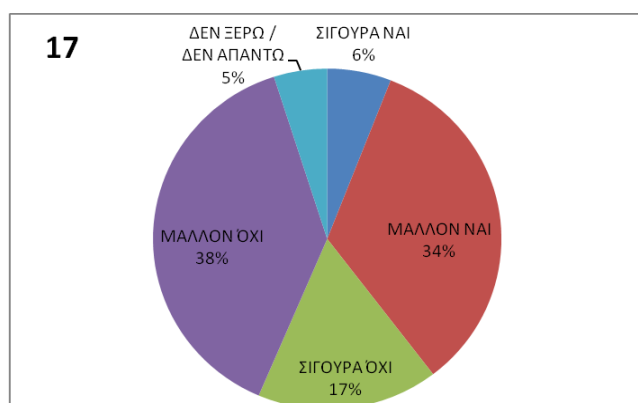


Οι περισσότεροι των ερωτηθέντων εμφανίζονται να είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι απ' την σχέση με τους ανώτερους τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης το συναντάμε στην περίπτωση των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 1-5έτη που την χαρακτηρίζουν εξαιρετική σε ποσοστό 60% και 40% Πολύ Καλή. Χαρακτηριστικό είναι πως η ικανοποίηση είναι διάχυτη σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, όπως επίσης και στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που προέρχονται από συγχώνευση ή εξαγορά.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 17

**ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΙΝΗΤΡΟ ΩΣΤΕ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ;**



Την μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα τη συναντάμε στις κατηγορίες των άγαμων με ποσοστό 55%, των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 16 -20 έτη που φτάνει στο 53%, στην ηλικία των 50 ετών και άνω 47%, στους υπαλλήλους που προέρχονται από συγχώνευση / εξαγορά 46% και στην κατηγορία των προϊσταμένων 43% και των εχόντων μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών 43% επίσης.

Ειδικότερα όσο αφορά την παράμετρο του μορφωτικού επιπέδου, παρατηρείται μια κλιμακωτή- σταδιακή πορεία όσο αυξάνεται το επίπεδο. Εμφανίζεται ανοδική στις απαντήσεις Μάλλον Ναι και φθίνουσα στην απάντηση Σίγουρα Όχι. Ως οι λιγότερο ανταγωνιστικοί εμφανίζονται οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 1-5 έτη με απάντηση Μάλλον Όχι 80% και οι έγγαμοι δίχως παιδιά με ποσοστό 79%, Σίγουρα Όχι 22%,

Μάλλον Όχι 57%. Αξιοσημείωτο επίσης είναι πως το 51% των προερχομένων από συγχώνευση – εξαγορά δεν βλέπει τις σχέσεις με συναδέλφους ανταγωνιστικά.

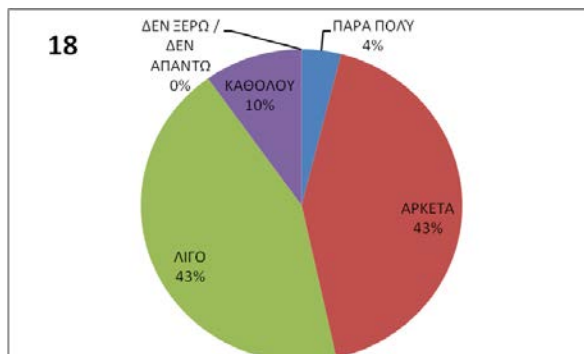
Η λειτουργία της οικονομικής κρίσης, ως παράγοντας επηρεασμού των διαπροσωπικών σχέσεων και πρόκλησης ανταγωνιστικής συμπεριφοράς μεταξύ των συναδέλφων, συναντάται και στην έρευνα της Καλλιγά (σε ποσοστό 30%) αλλά και του Ταταρίδη κυρίως όσον αφορά στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό που φτάνει το 75% αν συνυπολογίσουμε τις απαντήσεις Σίγουρα Ναι και Μάλλον Ναι.

Η μείωση, οι περικοπές των αποδοχών και η σχετική ρευστότητα που η κρίση έχει επιφέρει, αναγκάζουν τους εργαζόμενους προς μια πιο ανταγωνιστική συμπεριφορά η οποία απ' τη μια θα εξασφαλίσει τη θέση τους και ενδεχομένως να επιφέρει και κάποιο κέρδος (είτε οικονομικό ή μη). Επιβεβαιώνεται λοιπόν – με αυτόν τον παράδοξο τρόπο – η θεωρία των προσδοκιών του Vroom. Αυτό αποδεικνύεται και στην έρευνα Ταταρίδη, όπου ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός πως στο δημόσιο τομέα, 36% των εργαζομένων, στο ίδιο ερώτημα απάντησε Σίγουρα Όχι, εφόσον οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν διατρέχουν τον ίδιο κίνδυνο για τη θέση τους, ούτε οι αποδοχές τους καθορίζονται από την αποδοτικότητα τους.

Το ερώτημα αυτό επιδέχεται πιο ενδελεχή έρευνα ως προς τα κίνητρα, τους λόγους, και τους τρόπους που εκδηλώνεται και αποτελεί σημαντικό εύρημα στα χέρια της διεύθυνσης προσωπικού. Η ανταγωνιστικότητα στο χώρο εργασίας μπορεί απ' τη μια να συμφέρει τη διοίκηση, εφόσον μπορεί να αποβεί πολύ δημιουργική, να εντείνει τη δράση και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας, οπότε και πρέπει να ενθαρρύνεται. Αν όμως αυτό συμβεί για τους λάθος λόγους και λάθος τρόπους μπορεί και να επιφέρει τα αντίθετα εν τέλει απ' τα επιθυμητά αποτελέσματα (Πίνακας 7).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 18

### ΟΙ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ;



Οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από τις αποδοχές συγκριτικά με τους άνδρες. Αυτό επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Καλλιγιά.

Την μεγαλύτερη απόλυτη δυσαρέσκεια συναντάμε στην κατηγορία των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 11-15 της τάξης του 19%. Ακολουθούν με 14% οι υπάλληλοι Back office, ενώ από 13% εμφανίζουν οι ηλικίες 30-40 ετών, οι υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι προερχόμενοι από συγχωνεύσεις /εξαγορές. Λίγο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16-20 έτη και το 56% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη. Ακολουθούν με 14% οι υπάλληλοι Back office, ενώ από 13% εμφανίζουν οι ηλικίες 30-40ετών, οι υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι προερχόμενοι από συγχώνευση/εξαγορές. Λίγο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16-20 έτη και το 56% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη.

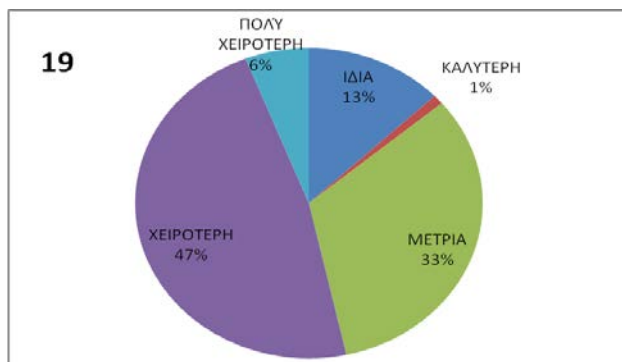
Εξετάζοντας την παράμετρο του μορφωτικού επιπέδου παρατηρούμαι ότι όσο ανεβαίνει το επίπεδο τόσο μετατοπίζεται η ικανοποίηση από το Αρκετά στο Λίγο. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που δηλώνουν ευχαριστημένοι εντοπίζεται την κατηγορία των προϊσταμένων με ποσοστό 9%. Το αποτέλεσμα αυτό – που επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Καλλιγιά – παραπέμπει στη θεωρία της ισότητας του Adams και των προσδοκιών των Porter & Lawler.

Η επίδραση της κρίσης στο ερώτημα αυτό επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Καλλιγιά, παρόλο που το δικό μας δείγμα φαίνεται πιο αισιόδοξο αφού οι απαντήσεις Λίγο και Καθόλου στο συνολικό τους ποσοστό φτάνουν το 53% - όσο και το ποσοστό- όσων υποστήριξαν πως η οικονομική κατάσταση έχει χειροτερέψει εξαιτίας της κρίσης. Στην

έρευνα της Καλλιγά το ποσοστό αυτό φτάνει στο 63,4%. Τα ποσοστά αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας των Δαφνομήλη – Κοντοπόδη όπου το δείγμα δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο απ' τις αποδοχές του σε ποσοστό 57,7% (στην παρούσα έρευνα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 43%). Βέβαια η συγκεκριμένη έρευνα των Δαφνομήλη – Κοντοπόδη έγινε το 2010 και θα μπορούσαμε να υποθέσουμε πως η κρίση ήταν ακόμη στην αρχή και οι επιπτώσεις της δεν είχαν ακόμη εμφανιστεί –σε τέτοιο βαθμό όπως σήμερα- την εποχή διεξαγωγής της έρευνας οπότε και στο δείγμα δεν αποτυπώνεται αυτή η επίδραση. Εξάλλου η ικανοποίηση είναι μια έννοια πολύ υποκειμενική και δεν εξαρτάται από μετρήσιμους και αντικειμενικούς παράγοντες μόνο, αλλά είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Αυτό αποδεικνύεται και στην έρευνα της Καλλιγά, που σε αντίθεση με το 63,4% της δυσαρέσκειας για τις αποδοχές λόγω της κρίσης, στο ερώτημα ικανοποίησης απ' τις αποδοχές σε σχέση με την προσφορά εργασίας το ποσοστό μειώνεται σε 43,3 % και είναι κοινό για τους ικανοποιημένους και μη. Επιβεβαιώνεται έτσι η θεωρία για τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg αλλά και η θεωρία ισότητας του Adams (Πίνακας 8).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 19

### Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:



Χειρότερη χαρακτηρίζει την οικονομική τους κατάσταση εξαιτίας της κρίσης το 47% των εργαζομένων τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνονται και στις μελέτες Γ. Ταταρίδη, Α. Καλλιγά, Δαφνομήλη – Κοντοπόδη.

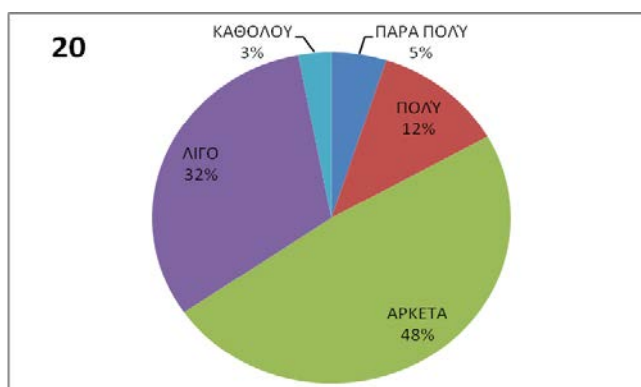
Οι γυναίκες φαίνονται να είναι πιο δυσαρεστημένες απ' τους άνδρες, αφού χειρότερη ή πολύ χειρότερη χαρακτηρίζουν την οικονομική τους κατάσταση σε ποσοστό 60% (55% και 5% αντίστοιχα), ενώ οι άντρες φαίνονται μοιρασμένοι με ποσοστό 43% χειρότερη και πολύ χειρότερη 7%, μέτρια 40%, και ίδια 10%.

Παρατηρείται ότι αυτοί που προέρχονται από συγχώνευση – εξαγορά έχουν πιο θετική στάση συγκριτικά με αυτούς που για χρόνια ανήκουν στον ίδιο τραπεζικό οργανισμό. Το μεγαλύτερο ποσοστό δυσαρέσκειας εμφανίζεται στους εργαζόμενους που ανήκουν στην ηλικία των 50 ετών και άνω. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως βάση του κριτηρίου της οικογενειακής κατάστασης οι άγαμοι εμφανίζονται πιο δυσαρεστημένοι απ’ τους έγγαμους ακόμα και απ’ αυτούς που έχουν παιδιά.

Όσον αφορά στο κριτήριο της ιεραρχίας στο χώρο της εργασίας, όλες οι βαθμίδες θεωρούν πως η οικονομική κατάσταση χειροτέρεψε σε ποσοστό πάνω από 50%, ενώ ειδικά στην περίπτωση των υπαλλήλων Back office το ποσοστό αυτό ξεπερνά ακόμη και το 60%. Μόνη εξαίρεση αποτελούν οι ταμιακοί υπάλληλοι που εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό απ’ όλους στην απάντηση πως η οικονομική κατάσταση έμεινε ίδια 22%, μέτρια 35% και ανήκει στις λίγες περιπτώσεις αυτών που υποστηρίζουν πως έχει καλύτερεύσει (Πίνακας 9).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 20

### ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΣΦΑΛΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων νιώθει μια σχετική ασφάλεια για την θέση του στο εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των Καλλιγιά και Δαφνομήλη – Κοντοπόδη όπου οι ερωτηθέντες εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά ανασφάλειας. Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας λοιπόν στο ζητούμενο αυτό είναι πολύ θετικά και αισιόδοξα και στην ουσία αποτελούν αποκλειστική επιτυχία των συγκεκριμένων τραπεζών και κυρίως των διευθύνσεων και των διοικήσεων τους, εφόσον έχουν επιτύχει και καλύπτουν σε μεγάλο

βαθμό τα τρία πρώτα “στάδια” όπως αυτά περιγράφονται στις θεωρίες Maslow ή τις ανάγκες ύπαρξης και σχέσης όπως αυτές περιγράφονται από τον Adams.

Λιγότερο ασφαλείς νιώθουν οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες. Χαρακτηριστικό είναι πως κανείς απ’ αυτούς που ανήκουν εξαρχής στον ίδιο τραπεζικό οργανισμό (και δεν προέρχονται από συγχωνεύσεις - εξαγορές) δεν επέλεξε ως αποτέλεσμα το καθόλου. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν και σχετίζονται με την θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία της εργασίας, όπου τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εμφανίζουν μεγαλύτερη ασφάλεια σχετικά με τις κατώτερες βαθμίδες, ενώ τη μεγαλύτερη ασφάλεια εκφράζει η κατώτερη ιεραρχικά βαθμίδα των ταμιακών υπαλλήλων.

Όσο αφορά το μορφωτικό επίπεδο αν και όλες οι διαβαθμίσεις δηλώνουν σχετικά ασφαλείς σε ποσοστό γύρω στο 50%, οι κάτοχοι των μεταπτυχιακών τίτλων εκφράζουν πολύ μεγαλύτερη ασφάλεια σε ποσοστό που φτάνει το 75%.

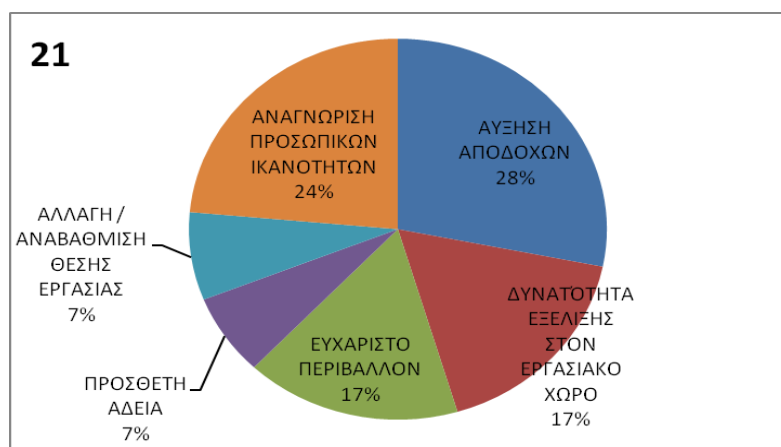
Οι παράγοντες της ηλικίας και των χρόνων υπηρεσίας φαίνονται να λειτουργούν αναλογικά σε σχέση με την ασφάλεια αφού όσο αυτά αυξάνονται τόσο ανεβαίνει και το ποσοστό αυτής. Τα αποτελέσματα αυτά – σχετιζόμενα τόσο με την θεωρία του Maslow και τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg, όσο και με την θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα των Porter & Lawler και της ισότητας του Adams – μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά ευρήματα στα χέρια της Διεύθυνσης Διοικητικού Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μόνη εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση των εχόντων προϋπηρεσία μεταξύ 11-15 ετών στην οποία εμφανίζεται και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι δεν νιώθουν καθόλου ασφαλείς. Άγαμοι και έχοντες παιδιά παρουσιάζονται περισσότερο ανασφαλείς. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Καλλιγιά, όπου αποδεικνύεται ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των παιδιών τόσο αυξάνεται και ανασφάλειά τους αυτή (Πίνακας 10).



## ΕΡΩΤΗΣΗ 21

### ΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΛΟΓΟΥΣ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΣΕ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΣΑΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ



Η αύξηση των αποδοχών αποτελεί το πρώτο κίνητρο παρακίνησης για τους εργαζομένους της έρευνάς μας, ενώ η πρόσθετη άδεια ικανοποιεί απόλυτα το 7%. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα της Καλλιγά. Αντιτίθεται όμως στην έρευνα του Ταταρίδη - όπου η πρόσθετη άδεια αποτελεί ισχυρότερο κίνητρο των ιδιωτικών υπαλλήλων - και των Δαφνομήλη - Κοντοπόδη, όπου ως ισχυρότερο κίνητρο παρακίνησης προβάλλει η δυνατότητα εξέλιξης.

Οι επιλογές αυτές είναι κοινές στην δυναμική τους σε άνδρες και γυναίκες με μόνη διαφορά ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερο βάρος στο ευχάριστο περιβάλλον - επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Καλλιγά - ενώ οι άνδρες δίνουν έμφαση στην αλλαγή/αναβάθμιση της θέσης εργασίας τους. Η διαφορά όμως αυτή στην ουσία της είναι φαινομενική αφού η αλλαγή /αναβάθμιση στη θέση εργασίας επιλέγεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ως το δεύτερο κατά σειρά κίνητρο που θα τους παρακινούσε.

Σε συνάρτηση με τον παράγοντα ηλικία, παρατηρείται μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση με την επιλογή της αύξησης αποδοχών ως το κίνητρο που θα τους παρακινούσε απόλυτα. Όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μειώνεται η προτίμηση προς την αύξηση αποδοχών, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζεται μια αναλογική αύξηση του κινήτρου αναγνώρισης αρχικά και του ευχάριστου περιβάλλοντος στη συνέχεια.

Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, η αύξηση των αποδοχών αποτελεί απόλυτο κίνητρο για τους έγγαμους και όσους έχουν παιδιά, ενώ οι άγαμοι

δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην αναγνώριση και το εργασιακό περιβάλλον με ίδιο ποσοστό προτίμησης.

Ως προς τον παράγοντα μορφωτικού επιπέδου, αξιόλογη είναι η περίπτωση των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών στην οποία οι δυνατότητες εξέλιξης στον εργασιακό χώρο αποτελούν το κίνητρο που θα τους ικανοποιούσε απόλυτα σε ποσοστό πάνω από το διπλάσιο της αύξησης των αποδοχών και με δεύτερο στη σειρά προτίμησης κριτήριο την αναγνώριση των προσωπικών τους ικανοτήτων. Στις λοιπές βαθμίδες η αύξηση αποδοχών αποτελεί την πρώτη επιλογή με την δυνατότητα εξέλιξης να βρίσκεται στην τέταρτη θέση μετά την αναγνώριση και το ευχάριστο περιβάλλον.

Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας, η αύξηση των αποδοχών εξακολουθεί να αποτελεί πρώτο κίνητρο με μόνη εξαίρεση των εργαζομένων από 20 έτη και πάνω, όπου η αναγνώριση λαμβάνει την πρώτη θέση. Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός πως στις δύο πρώτες βαθμίδες της κατηγορίας αυτής (εργαζόμενοι από 1-5 έτη και 6-10 έτη), δεύτερο κίνητρο αποτελεί η δυνατότητα εξέλιξης που εκτοπίζει την αναγνώριση στην τρίτη θέση. Στην βαθμίδα των εργαζομένων από 6 -10 έτη εμφανίζεται και το μεγαλύτερο ποσοστό που απορρίπτει τελείως την αύξηση αποδοχών, ως κίνητρο παρακίνησης και ταυτίζεται με αυτό των όσων κατέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, δηλαδή το μεγαλύτερο 25%.

Όσο αφορά στο τι αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους με βάση την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία της εργασίας τους παρατηρείται το εξής φαινόμενο: Οι ταμιακοί υπάλληλοι επιλέγουν ως πρώτο κίνητρο την αύξηση των αποδοχών και την αναγνώριση σε ίδιο ποσοστό της τάξεως του 27%, ενώ τρίτο σε σειρά θεωρούν το ευχάριστο περιβάλλον. Οι υπάλληλοι Back office θεωρούν πρώτο κριτήριο την αύξηση αποδοχών με την αναγνώριση και τις δυνατότητες εξέλιξης να ακολουθούν στο ίδιο γι' αυτούς ποσοστό της τάξεως του 16%.

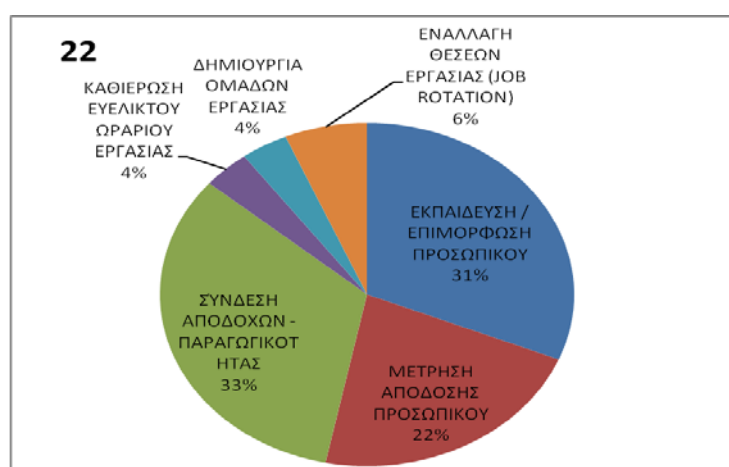
Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με αυτούς που βρίσκονται στην ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα που επιλέγουν και αυτοί με το ίδιο ποσοστό 32% ως πρώτο κίνητρο την αύξηση αποδοχών και την αναγνώριση και στην αμέσως επόμενη θέση επιλέγουν ως κίνητρο την δυνατότητα εξέλιξης. Για τους προϊσταμένους πρώτη θέση ως κίνητρο έχει η αναγνώριση και ακολουθούν στα ίδια επίπεδα, η αύξηση αποδοχών, οι δυνατότητες εξέλιξης και το ευχάριστο περιβάλλον.

Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από συγχώνευση ή εξαγορά, βάζουν σε πρώτη θέση την αύξηση αποδοχών, δεύτερη το ευχάριστο περιβάλλον και τρίτη ακολουθεί η αναγνώριση των προσωπικών τους ικανοτήτων.

Η αλλαγή / αναβάθμιση της θέσης εργασίας και η πρόσθετη άδεια αποτελούν τους λόγους που θα παρακινούσαν σε μικρότερο βαθμό τους εργαζόμενους . Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που δεν θα παρακινούνταν καθόλου απ' την αλλαγή / αναβάθμιση της θέσης εργασίας ανήκει στην κατηγορία της ηλικίας 50 και άνω και σ' αυτήν της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ καθόλου δεν θα αποτελούσε λόγω παρακίνησης η πρόσθετη άδεια στους ταμιακούς υπαλλήλους, σε αυτούς που έχουν 11-15 χρόνια προϋπηρεσίας, τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών και την ηλικία 40-50 ετών (Πίνακας 11).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 22

### ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;



Στο ερώτημα ποιες τεχνικές παρακίνησης θα λειτουργούσαν αποτελεσματικά στον εκάστοτε εργαζόμενο, απόλυτα απαντούν σε ποσοστό 33% η σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας. Το ίδιο αποτέλεσμα συναντάμε και στον Ταταρίδη όσον αφορά τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Άνδρες και γυναίκες εμφανίζουν ίδια σειρά προτίμησης με μόνη διαφορά ότι οι γυναίκες ως απόλυτη τεχνική παρακίνησης δίνουν λίγο περισσότερο βάρος στην εκπαίδευση / επιμόρφωση ενώ οι άνδρες στη μέτρηση απόδοσης προσωπικού. Η αντίθεση όμως αυτή

είναι στην ουσία φαινομενική εφόσον οι τεχνικές αυτές εναλλάσσονται στα ποσοστά τους ως δεύτερη κατά σειρά επιλογής τεχνική.

Η σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας φαίνεται να θεωρείται ως σημαντικότερη τεχνική παρακίνησης για τους υπαλλήλους με ηλικία έως 50 ετών και ακολουθεί η εκπαίδευση- επιμόρφωση, ενώ αντίθετα όσοι είναι πάνω από 50 ετών θεωρούν την εκπαίδευση ως καταλληλότερη μέθοδο παρακίνησης με δεύτερη την μέτρηση απόδοσης προσωπικού και τρίτη σε σειρά τη σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας.

Έχοντας ως κριτήριο την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, παρατηρούμε μια σταδιακή αύξηση των ποσοστών που δίνουν προτεραιότητα στη σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας όσο οι διαβαθμίσεις ανεβαίνουν απ' τους άγαμους στους έγγαμους και έχοντας παιδιά, ενώ ισόποση σχεδόν θεωρούν την τεχνική αυτή της εκπαίδευσης.

Με βάση το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι όλων των διαβαθμίσεων δίνουν βαρύτητα στην εκπαίδευση στα ίδια ποσοστά. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακών εμφανίζουν ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά αυτών που θεωρούν την σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας ως την πιο αποτελεσματική τεχνική παρακίνησης της τάξεως του 41%. Αξιοπρόσεκτο ωστόσο είναι το γεγονός πως στην ίδια κατηγορία υπαλλήλων εμφανίζεται και το μεγαλύτερο ποσοστό των όσων δηλώνουν πως η τεχνική αυτή καθόλου δεν θα τους παρακινούσε (22%).

Βάση των ετών προϋπηρεσίας παρατηρείται μια αυξητική, ανά τα χρόνια, προτίμηση στην σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας ως την τέταρτη πενταετία. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και μάλιστα με το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό 39% και τοποθετώντας την σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας σε δεύτερη θέση. Χαρακτηριστικό είναι πως για τους εργαζόμενους 1-5 και 6-10 έτη η σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας είναι ισάξια με την μέτρηση απόδοσης προσωπικού στις οποίες και οι δύο κατηγορίες δίνουν ίσα ποσοστά. Η εκπαίδευση - επιμόρφωση συμπληρώνει γι' αυτούς την τριάδα.

Οι ταμιακοί υπάλληλοι εμφανίζουν το ίδιο ποσοστό στην τεχνική εκπαίδευσης και σε αυτήν της σύνδεσης αποδοχών- παραγωγικότητας και σχεδόν ίδια μέτρηση απόδοσης προσωπικού. Ίσο ποσοστό προτίμησης παρατηρείται και στους υπαλλήλους Back office και αφορά στις τεχνικές της εκπαίδευσης και της μέτρησης απόδοσης προσωπικού, με πρώτη όμως επιλογή τους τη σύνδεση απόδοσης - παραγωγικότητας. Ειδικά γι' αυτήν την κατηγορία υπαλλήλων αξίζει να αναφερθεί ότι εμφανίζει και το μεγαλύτερο ποσοστό

στην τέταρτη κατά σειρά προτίμησης στο σύνολο ερωτηθέντων, την εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από συγχώνευση / εξαγορά πρώτη προτεραιότητα βάζουν την σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας, με δεύτερη την εκπαίδευση και τρίτη τη μέτρηση απόδοσης προσωπικού.

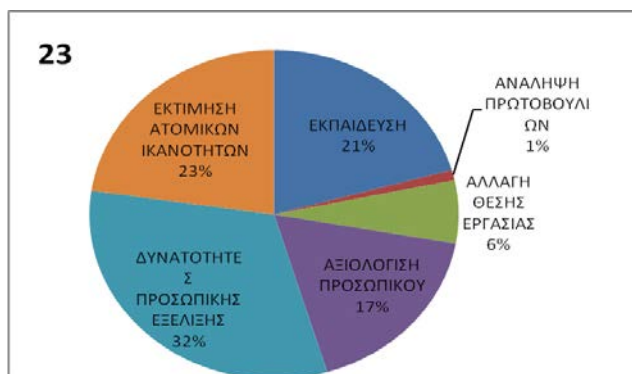
Όσο αφορά τις τεχνικές παρακίνησης που βρίσκονται τελευταίες στην σειρά στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων, η εναλλαγή θέσεων εργασίας που καταλαμβάνει την τέταρτη θέση εμφανίζει τα μεγαλύτερα ποσοστά της ως πρώτη επιλογή στην κατηγορία των υπαλλήλων back office – όπως ήδη έχει αναφερθεί παραπάνω- και στους έχοντας προϋπηρεσία 6-15 έτη. Σ' αυτές όμως τις κατηγορίες παρατηρείται και η μέγιστη απαξίωσή της, αφού σ' αυτές εμφανίζεται και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που δηλώνουν πως καθόλου δεν θα τους παρακινούσε η συγκεκριμένη τεχνική.

Η δημιουργία ομάδων εργασίας, πέμπτη κατά σειρά στις επιλογές των ερωτηθέντων, πολύ μικρά ποσοστά εμφανίζει ως πρώτη επιλογή, ενώ αντίθετα υψηλά σε αυτούς που απαντούν πως καθόλου δεν θα τους παρακινούσε. Τη μεγαλύτερη αδιαφορία στην τεχνική αυτή φαίνεται να δείχνουν όσοι είναι άνω των 50 ετών και οι προϊστάμενοι. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως τόσο η τεχνική αυτή, όσο κυρίως η προηγούμενη (εναλλαγή θέσεων εργασίας) εμφανίζουν αρκετά υψηλά ποσοστά ως μεσαίες επιλογές (Πολύ, Αρκετά, Μερικώς, Ελάχιστα).

Η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας Ελάχιστα δηλώνει το σύνολο των υπαλλήλων πως θα τους παρακινούσε, σημειώνοντας τα υψηλότερα ποσοστά στην επιλογή Καθόλου. Μια ελάχιστη δυναμική που εμφανίζει στις μεσαίες κατηγορίες παρατηρείται κυρίως στο κριτήριο της οικογενειακής κατάστασης, στους έχοντας προϋπηρεσία 6-20 έτη, στους υπαλλήλους back office και στους προϊσταμένους καθώς επίσης και στους προερχόμενους από συγχωνεύσεις/εξαγορές (Πίνακας 12).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 23

### ΤΑΞΙΝΟΜΙΣΤΕ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΜΕ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΑΠΟΨΗ



Αποδεικνύεται και εδώ μια ιδιαίτερη προτίμηση των γυναικών στην εκπαίδευση που θεωρούν τόσο σημαντική όσο και οι δυνατότητες εξέλιξης δίνοντας και στις δύο τεχνικές ποσοστό 27%, ως πρώτη τους προτίμηση. Αντίθετα οι άνδρες βάζουν την εκπαίδευση στην τρίτη θέση ισάξια με την αξιολόγηση προσωπικού και δίνουν και στις δύο αυτές τεχνικές ποσοστό 17%.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά αυτών που επέλεξαν ως πιο σημαντικό τρόπο παρακίνησης τη δυνατότητα εξέλιξης εμφανίζονται στις κατηγορίες των άγαμων, των εχόντων προϋπηρεσία 6-15 έτη στους υπαλλήλους back office και στους κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων. Ειδικά όσο αφορά την παράμετρο του μορφωτικού επιπέδου, παρατηρείται μια αναλογία επιπέδου και προτίμησης του συγκεκριμένου τρόπου καθώς, όσο μεγαλώνει το επίπεδο, τόσο αυξάνει και η επιλογή της ως πιο σημαντική.

Η εκτίμηση των προσωπικών ικανοτήτων εμφανίζει το πιο υψηλό της ποσοστό 47% στους έχοντας προϋπηρεσία 16-20 έτη, ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες κυμαίνεται στο 20- 25%. Η εκπαίδευση επιλέγεται ως πρώτη επιλογή από τους μεγαλύτερους κυρίως σε ηλικία, αφού εμφανίζει τα μεγαλύτερα ποσοστά στους υπαλλήλους με ηλικία 50 ετών και άνω και στους έχοντας προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη, αλλά και στην κατηγορία των προϊσταμένων.

Χαρακτηριστικό ακόμη είναι πως οι προερχόμενοι από συγχωνεύσεις / εξαγορές θεωρούν την εκπαίδευση πιο σημαντική, σε σχέση με τους υπαλλήλους που για χρόνια εργάζονται στο ίδιο τραπεζικό ίδρυμα.

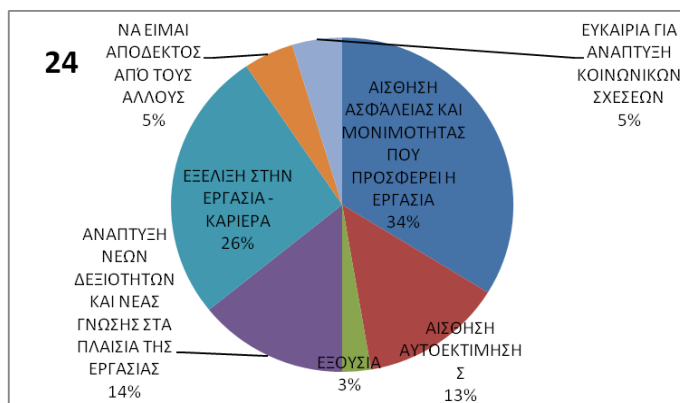
Η αξιολόγηση του προσωπικού προτιμάται ιδιαίτερα στους έχοντας προϋπηρεσία 16-20 έτη, αλλά και στις δύο ακραίες βαθμίδες της εργασιακής ιεραρχίας, δηλαδή των ταμιακών υπαλλήλων και των διευθυντών.

Η ανάληψη των πρωτοβουλιών επιλέγεται με ελάχιστα- σχεδόν μηδαμινά- ποσοστά ως πρώτη επιλογή, αλλά εμφανίζει μια μεγαλύτερη δυναμική στις μεσαίες θέσεις κυρίως στους έχοντας προϋπηρεσία 1-5 και 11-15 έτη, στην ηλικία των 30-40 ετών, στους υπαλλήλους back office και στους ταμιακούς υπαλλήλους αλλά και σε λιγότερο ποσοστό στους διευθυντές.

Η αλλαγή θέσης εργασίας εμφανίζεται ως σημαντική στις βαθμίδες 4-6 στην κλίμακα και αφορά όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων (Πίνακας 13).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 24

### ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ, ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΙΝΗΤΡΑ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;



Η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία αποτελεί γι' αυτούς το πρώτο κίνητρο με ποσοστό 34%.

Οι γυναίκες φαίνονται πιο ανασφαλείς απ' τους άνδρες και δίνουν περισσότερη έμφαση στα κίνητρα της ανάπτυξης δεξιοτήτων και αυτοεκτίμησης, σε σχέση με τους άνδρες που εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό στις δύο τελευταίες κατηγορίες του να είναι αποδεκτοί και της ευκαιρίας για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων.

Παρατηρείται μια αύξηση στην προτίμηση της αίσθησης ασφάλειας και μονιμότητας καθώς ανεβαίνει η ηλικία, με τους υπαλλήλους 50 ετών και άνω να φτάνουν στα υψηλότερα ποσοστά του συνόλου, της τάξης του 45%. Την ασφάλεια και μονιμότητα

επίσης αναζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό οι υπάλληλοι που βρίσκονται στις δύο ακραίες θέσεις της ιεραρχίας, οι ταμιακοί 47% και τα διευθυντικά στελέχη 46% σε σχέση με τους υπαλλήλους στις ενδιάμεσες θέσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με την αίσθηση αυτοεκτίμησης την οποία τοποθετούν στην δεύτερη θέση. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι οι υπάλληλοι που προέρχονται από συγχώνευση / εξαγορά εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά προτίμησης στην ασφάλεια και μονιμότητα συγκριτικά με αυτούς που για χρόνια δούλευαν στον ίδιο τραπεζικό ίδρυμα.

Η επιμονή στο κριτήριο ασφάλειας εμφανίζεται αντιστρόφως ανάλογη με το μορφωτικό επίπεδο. Όσο αυτό ανεβαίνει τόσο αυτή φθίνει και αντικαθιστάται απ' την επιθυμία για εξέλιξη στο χώρο εργασίας. Χαρακτηριστικό ως προς αυτό αποτελεί το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό για επιθυμία ανέλιξης εντοπίζεται στην κατηγορία των υπαλλήλων με μεταπτυχιακούς τίτλους. Άξιο επίσης προσοχής είναι πως η παράμετρος του μορφωτικού επιπέδου είναι αυτή που δίνει έμφαση στο κίνητρο που εμφανίζεται ως τέταρτο στη σειρά προτίμησης, την ανάπτυξη δηλαδή νέων δεξιοτήτων.

Ως προς την παράμετρο της προϋπηρεσίας παρατηρείται πως αυτοί που βρίσκονται στην πρώτη πενταετία της εργασίας τους, θεωρούν την ασφάλεια και την εκτίμηση ισάξια κίνητρα τοποθετώντας τες στην πρώτη θέση προτίμησής τους με δεύτερη – σχεδόν στο ίδιο ποσοστό με τις πρώτες την εξέλιξη και την ανάπτυξη δεξιοτήτων δίνοντας και σ' αυτές ίδιο ποσοστό. Αυτοί που περισσότερο απ' τους άλλους αναζητούν την αποδοχή είναι οι υπάλληλοι 50 ετών και άνω καθώς και οι νεοεισερχόμενοι στην εργασία με προϋπηρεσία 1-5 έτη.

Όσον αφορά τον τελευταίο παράγοντα που θα λειτουργούσε ως κίνητρο στο συγκεκριμένο δείγμα υπαλλήλων, την εξουσία, παρατηρείται ότι το υψηλότερο ποσοστό της ως πρώτη επιλογή εμφανίζει στην κατηγορία των ανωτέρων ιεραρχικά στελεχών και ως δεύτερη στην κατηγορία των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 16-20 έτη. Στην κατηγορία όμως των ανώτερων στελεχών εμφανίζεται και η μεγαλύτερη απαξίωση της με ποσοστό 46%, ίδια με αυτήν των εχόντων προϋπηρεσία 11-15 έτη και των υπαλλήλων με ηλικία 50 και άνω.

## **ΕΡΩΤΗΣΗ 25**

### **ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;**

Το ερώτημα αυτό που είναι και το τελευταίο κατά σειρά και το μοναδικό ανοικτού τύπου, δεν απαντήθηκε από κανέναν απ' τους ερωτηθέντες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ολοκλήρωση της έρευνας και την μελέτη των αποτελεσμάτων όπως αυτά προέκυψαν μετά την επεξεργασία των δεδομένων, προκύπτουν πολλά και αξιόλογα συμπεράσματα. Αυτό που καταρχήν είναι εμφανές και περίτρανα αποδεικνύεται είναι πως όλοι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο προκειμένου οι υπάλληλοι να κινητοποιηθούν προς μια πιο δυναμική δράση, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και –κατά συνέπεια- της αποτελεσματικότητάς τους.

Οι λόγοι, τα κίνητρα και οι τρόποι με τους οποίους η παρακίνηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί ποικίλουν και η επιτυχία ή αποτυχία της είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και παραμέτρων, όπως αυτών του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου των χρόνων προϋπηρεσίας, τη θέση του εκάστοτε υπαλλήλου, της εν γένει προσωπικότητάς του, καθώς επίσης και απ' τις ιδιαίτερες συνθήκες, εσωτερικές ή εξωτερικές, που μπορεί να συγκλίνουν ανάλογα την εποχή, όπως αποτελεί στην παρούσα περίπτωση που εξετάζεται, η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης.

Αναλυτικά :

Ως προς το φύλο:

Η παράμετρος του φύλου αποτελεί πολύ σημαντικό κριτήριο για την διεξαγωγή ολοκληρωμένων συμπερασμάτων για την ψυχολογία ανδρών και γυναικών και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι σημαντικά και ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Αυτό που αρχικά διαπιστώνεται είναι πως υπάρχει ισορροπία στην επιλογή προσωπικού αφού στο δείγμα μας ελάχιστη είναι η διαφορά σε ποσοστό ανδρών και γυναικών με ένα μικρό προβάδισμα των ανδρών. Το γεγονός πως δεν παρατηρείται διάκριση με βάση το φύλο σαν επιλογή προσωπικού αποδεικνύεται και απ' το γεγονός ότι στην απορρόφηση υπαλλήλων που προέρχονται από συγχώνευση / εξαγορά τα ποσοστά αντρών και γυναικών που επιλέγησαν είναι αναλογικά ισάξια.

Οι γυναίκες φαίνεται να υπερτερούν ποσοτικά σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας εκτός απ' τις ανώτερες όπου προτιμούνται άνδρες. Μέσα σε ένα παραδοσιακά

ανδροκρατούμενο χώρο, όπως αυτός των χρηματοοικονομικών επιστημών, η είσοδος της γυναίκας επηρεάζει τις εργασιακές ισορροπίες. Είναι φυσιολογικό όμως, ορισμένες αντιλήψεις και τακτικές να μην είναι εύκολα να ξεπεραστούν ολοκληρωτικά ή τουλάχιστον να απαιτείται περισσότερος χρόνος για την ανατροπή τους. Πολύ περισσότερο όταν συντρέχουν και ειδικές συνθήκες όπως αυτές διαμορφώνονται με την τρέχουσα οικονομική κρίση. Είναι σύνηθες σε περιόδους δυσκολίας να επιλέγονται οι σίγουρες πεπατημένες οδοί και το ότι οι διευθυντικές θέσεις “ανήκουν” στους άνδρες είναι μια από αυτές. Αυτό επιβεβαιώνεται και στην έρευνα αυτή, αφού – παρά το γεγονός ότι υπάρχει ισορροπία στην απορρόφηση ανδρών – γυναικών από συγχωνεύσεις / εξαγορές οι άνδρες που επιλέγησαν και τοποθετηθήκαν σε ανώτερες θέσεις αποτελούν το 25%, ενώ οι γυναίκες μόλις το 5%.

Απ’ τις μετρήσεις φαίνεται καθαρά ότι οι γυναίκες δεν υστερούν σε γνώσεις και σε πείρα και η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές μεθόδους είναι ανάλογη με αυτήν των ανδρών. Όλα αυτά αφήνουν περιθώρια να εννοηθεί ότι δεν είναι τελικά θέμα ικανοτήτων και ότι ίσως δεν είναι μακριά ο καιρός που και αυτή η αντίληψη θα καταρριφθεί. Εξάλλου δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός πως οι ίδιες οι γυναίκες ενισχύουν αυτήν την άποψη, παρουσιάζόμενες περισσότερο ανασφαλείς. Ενδεικτικό της γυναικείας ανασφάλειας είναι πως σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άνδρες θεωρούν πως οι γνώσεις τους δεν συνάδουν με το αντικείμενο εργασίας τους και ειδικότερα οι γυναίκες που απορροφήθηκαν μετά από συγχώνευση εμφανίζονται περισσότερο απογοητευμένες απ’ το νέο τους αντικείμενο σε σχέση με τους άνδρες. Επίσης, η υπόθεση πως η κρίση αποτελεί κίνητρο για ανταγωνιστικότερες σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, βρίσκει στις γυναίκες μεγαλύτερο ποσοστό ανταπόκρισης.

Ως κίνητρο παρακίνησης οι γυναίκες θέτουν σε προτεραιότητα το ευχάριστο περιβάλλον σε σχέση με τη δυνατότητα εξέλιξης την οποία επιλέγουν οι άντρες

Στην εκπαίδευση, ως τεχνική παρακίνησης, δίνουν περισσότερη βαρύτητα οι γυναίκες σε αντίθεση με τους άνδρες, που πριν απ’ αυτήν τοποθετηθούν την μέτρηση απόδοσης προσωπικού. Και ως τρόπο παρακίνησης οι γυναίκες και πάλι θέτουν σε προτεραιότητα την εκπαίδευση την οποία και τοποθετούν σε πρώτη θέση ως ισάξια της δυνατότητας εξέλιξης. Οι άντρες αντίθετα την κατατάσσουν χαμηλότερα ως ισοδύναμη με την αξιολόγηση προσωπικού.

Αν σε όλα τα παραπάνω προσθέσουμε και το γεγονός πως οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες από τις αποδοχές τους συγκριτικά με τους άντρες,

οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως οι γυναίκες εμφανίζονται λιγότερο φιλόδοξες απ' τους άνδρες. Αρκούνται σε μια ικανοποιητική και αξιοπρεπή αναλογία αποδοχών-εργασίας. Χωρίς να σημαίνει πως δεν επιθυμούν την εξέλιξη και τις όποιες επιπλέον ωφέλειες αυτή επιφέρει, το χτίσιμο μιας καριέρας, ωστόσο, δεν αποτελεί γι' αυτές αυτοσκοπό. Αυτό που επιθυμούν είναι η σωστή κατάρτιση και γνώση του εκάστοτε αντικειμένου εργασίας, τους ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά και παραγωγικά την δουλειά τους, προς ωφέλεια τόσο των ίδιων όσο και της επιχείρησης και των τυχόντων πελατών.

Ως προς τον παράγοντα ηλικία :

Το πόσο η παράμετρος της ηλικίας επηρεάζει τα αποτελέσματα της εκάστοτε έρευνας είναι εύκολο να το αντιληφθεί κανείς, αν αναλογιστεί πώς τα χαρακτηριστικά της κάθε ηλικιακής βαθμίδας επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης, την οπτική, την κρίση και την δράση του κάθε ατόμου. Αν συνυπολογίσουμε και δεδομένα όπως η πείρα, η εμπειρία και τα βιώματα του καθενός και τις ειδικές συνθήκες που κάθε φορά επιδρούν και επηρεάζουν όλα τα παραπάνω, είναι εμφανές πόσο περίπλοκη καθίσταται η όποια προσπάθεια γενίκευσης.

Ένα απ' τα πρώτα συμπεράσματα που από την παρούσα έρευνα προκύπτουν είναι πως όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των υπαλλήλων τόσο πιο κατασταλαγμένες και ξεκάθαρες είναι οι απαντήσεις και οι θέσεις τους, γεγονός το οποίο οφείλεται, σαφώς, στην εμπειρία και τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει στο πέρασμα του χρόνου. Γι' αυτό και σε πολλές περιπτώσεις συναντάμε στις μεγαλύτερες ηλικίες περισσότερη ομογένεια και σύγκλιση απόψεων.

Καμιά ηλικιακή βαθμίδα δεν είναι αποκλειστικότητα μιας θέσης ή ενός μορφωτικού επιπέδου. Συναντάμε σε όλες τις θέσεις ανθρώπους όλων των ηλικιών εκτός - όπως είναι εύλογο- απ' την πρώτη βαθμίδα των 20-30 ετών που κι πρακτικά -είναι δύσκολο να καλύψει θέσεις ανώτερου βαθμού. Συναντάμε όμως περιπτώσεις που ανώτερα στελέχη ανήκουν ηλικιακά μεταξύ 30-40 ετών. Συνυπολογίζοντας το χρόνο σπουδών που απαιτείται, συναντάμε ανθρώπους απ' το υψηλότερο ως χαμηλότερο επίπεδο σε όλες τις ηλικίες. Αυτό βέβαια απ' την μια είναι θετικό, εφόσον η συνύπαρξη διαφορετικών γενεών σε μια ομάδα μπορεί να βοηθήσει σε μια πιο ολοκληρωμένη θέαση του εκάστοτε ζητήματος και οι διαφορετικές τάσεις των γενεών αυτών μπορούν να προάγουν μια πιο ολοκληρωμένη λύση ή αντιμετώπιση των όποιων περιστάσεων. Απ την άλλη, βέβαια

χρήζει ιδιαίτερης προσοχής στην επιλογή του ατόμου για την όποια θέση, προς αποφυγή επιπόλαιων αποφάσεων ή δυσκίνητων επιλογών.

Το γεγονός αυτό φαίνεται να το έχουν ιδιαίτερα υπόψη τους οι Διοικήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στα συγκεκριμένα τραπεζικά ιδρύματα και αποδεικνύεται στην περίπτωση της απορρόφησης των υπαλλήλων που προέρχονται από συγχώνευση / εξαγορά. Αν και ηλικιακά αυτοί καλύπτουν όλες τις βαθμίδες, προτιμώνται, ωστόσο, οι υπάλληλοι μεταξύ 30 – 40 ετών που βρίσκονται στην πλέον παραγωγική ηλικία, έχουν μια εύλογη εμπειρία, γνώσεις και είναι εύκολο να προσαρμόσουν και να εκπαιδευτούν στις απαιτήσεις της εκάστοτε τράπεζας, όσο διαφορετικές ή υψηλότερες και αν είναι σε σχέση με το προηγούμενο αντικείμενο της εργασίας τους. Χαρακτηριστικό προς αυτό είναι το γεγονός πως κατά γενική ομολογία όλων των ηλικιών της τάξεως του 59%, το νέο αντικείμενο εργασίας τους δεν είναι τόσο ικανοποιητικό. Ειδικότερα στην ηλικία των 50 ετών και άνω, το ποσοστό της απογοήτευσης από το νέο αντικείμενο εργασίας αυτό φτάνει στο 60%.

Η αλλαγή – αναβάθμιση της θέσης εργασίας ως κίνητρο παρακίνησης εμφανίζεται πιο έντονη στις μικρότερες ηλικίες και συνάδει με τη φύση της ηλικίας ως πιο ενθουσιώδης, φιλόδοξη, ορμητική και δυναμική. Και ως την ηλικία των 40 ετών, παρατηρείται μια σταδιακή ανοδική πορεία συσχέτισης της ηλικίας με την προτίμηση του συσχετισμού αποδοχών παραγωγικότητας ως τεχνική προτίμησης.

Αντίθετα, παρατηρείται μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση ηλικίας και παρακίνησης απ' την αύξηση των αποδοχών. Διαπιστώνεται πως όσο η ηλικία αυξάνεται, τόσο λιγότερο σημαντικές αποδεικνύονται οι χρηματικές απολαβές ως κίνητρο και αντικαθίστανται σταδιακά από επιθυμία για αναγνώριση και ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικά στην βαθμίδα των 50 ετών και άνω εμφανίζεται και το μεγαλύτερο ποσοστό περιφρόνησης του κινήτρου αυτού.

Αν κοντά σ' αυτά συνυπολογίσουμε πως στην ηλικία αυτή – των 50 ετών και άνω- εμφανίζονται και τα μεγαλύτερα ποσοστά απαξίωσης της εξουσίας και των ομάδων εργασίας ως τεχνικές παρακίνησης, εύλογα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή βαθμίδα των 50 ετών και άνω είναι λειτουργικά οι πλέον δύσκαμπτοι και δυσκίνητοι. Δεν επιδέχονται εύκολα αλλαγές και εμφανίζουν μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής σε οποιαδήποτε αλλαγή, στην απορρόφηση της νέας γνώσης και στην εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες και τα επιτεύγματά τους, που ραγδαία πλέον εισχωρούν στον τραπεζικό χώρο.

Αυτό επιβεβαιώνεται και στην ανάλυση των απαντήσεων για τις εκπαιδευτικές μεθόδους στις οποίες οι ερωτηθέντες έχουν συμμετάσχει. Παρατηρείται πως όλες οι ηλικίες έχουν εκπαιδευτεί με όλες τις εκπαιδευτικές μεθόδους που αναφέρονται, γεγονός που φανερώνει τόσο την προσπάθεια της διοίκησης για περισσότερη και αποτελεσματικότερη κατάρτιση και εξειδίκευση των εργαζομένων της, όσο και τον ζήλο και την επιθυμία των ίδιων των εργαζομένων.

Χαρακτηριστικό είναι πως όσο η ηλικία αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και η σημασία που δίνεται στην εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει πως όλοι οι υπάλληλοι έχουν συνειδητοποιήσει την αξία αλλά και την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης σε ένα χώρο όπου οι εξελίξεις συντελούνται με ταχύτατους ρυθμούς. Στις μικρότερες ηλικίες λόγω της εξοικείωσης τους με την τεχνολογία είναι εμφανής μια ιδιαίτερη προτίμηση στην εξ αποστάσεως κατάρτιση (e-learning ), ενώ όσο η ηλικία αυξάνεται πρώτη θέση στις εκπαιδευτικές μεθόδους έχουν τα σεμινάρια – διαλέξεις και ακολουθεί η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση.

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο η παράμετρος της ηλικίας επηρεάζει ιδιαίτερα είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις. Αποδεικνύεται πως όσο η ηλικία αυξάνεται, τόσο περισσότερο αυτές δυσχεραίνουν. Παρατηρείται και στις σχέσεις με τους ανώτερους (που παραμένουν βέβαια σε υψηλό ποσοστό θετικές) αλλά κυρίως με τους συναδέλφους με τους οποίους οι σχέσεις γίνονται πιο ανταγωνιστικές με την επιρροή της κρίσης.

Συσχετίζοντας την ηλικία, την επίδραση της κρίσης στην οικονομική κατάσταση των ερωτηθέντων παρατηρείται πως περισσότερο δυσαρεστημένοι είναι οι υπάλληλοι των 50 ετών και άνω. Αυτό είναι λογικό αφού οι μειώσεις μισθών και περικοπών έπληξαν κυρίως αυτούς που έχασαν προνόμια ήδη κερκτημένα.

Όσο αφορά την ασφάλεια της θέσης τους στην εργασία, παρατηρείται πως όσο η ηλικία αυξάνεται τόσο αυτή μεγαλώνει. Είναι επόμενο πως, σε μια τόσο δύσκολη, ανταγωνιστική εποχή με την ρευστότητα που επιφέρει η οικονομική κρίση, οι νεώτερες ηλικίες να αισθάνονται περισσότερο ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν περισσότερο, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες να έχουν μια μεγαλύτερη σιγουριά λόγω της πείρας, της γνώσης όσο και των χρόνων προϋπηρεσίας στη εκάστοτε τράπεζα.

Η ίδια αναλογία ηλικίας και ασφάλειας εμφανίζεται όμως και ως το βασικότερο κίνητρο παρακίνησης πέραν του οικονομικού. Αυτό μπορεί φαινομενικά να αντιδιαστέλλεται με το προηγούμενο αποτέλεσμα, αλλά στην ουσία απλά επιβεβαιώνει το γεγονός πως με την πάροδο των χρόνων η ανάγκη για ασφάλεια γίνεται ολοένα και ισχυρότερη, πιο έντονη

και επιτακτική. Είναι σαφές πως οι επιπτώσεις που από μια - απευκταία - απώλεια της θέσης εργασίας προκαλούνται είναι πιο οδυνηρές για τις μεγαλύτερες ηλικίες, αφού η επανένταξή τους στο χώρο εργασίας είναι σαφώς δυσκολότερη.

Οικογενειακή κατάσταση :

Το πώς και πόσο επηρεάζει η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων τη στάση και την συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας είναι σαφές, αν αναλογιστεί κανείς τα διαφορετικά δεδομένα και τις ανάγκες που διέπουν κάθε κατηγορία. Αυτό φαίνεται να το γνωρίζουν καλά οι διοικήσεις και αποτυπώνεται στην περίπτωση των υπαλλήλων που απορροφήθηκαν από συγχώνευση / εξαγορά, όπου προτιμήθηκαν οι άγαμοι και οι άτεκνοι έγγαμοι, ενώ το ποσοστό των έχοντων παιδιά ήταν σαφώς μικρότερο.

Αυτό που χαρακτηριστικά εμφανίζεται στις μετρήσεις είναι πως οι θέσεις και οι μετρήσεις των άγαμων και παντρεμένων με παιδιά συγκλίνουν περισσότερο σε σχέση με αυτές των έγγαμων χωρίς παιδιά και αυτό ίσως εξηγείται απ' την ψυχολογία που οι συνθήκες ζωής τους γεννούν.

Άγαμοι και έχοντες παιδιά αισθάνονται μεγαλύτερη δυσαρέσκεια για τις αποδοχές τους και είναι περισσότερο απογοητευμένοι απ' την οικονομική τους κατάσταση εξαιτίας της κρίσης. Στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους συναδέλφους δέχονται μεγαλύτερες πιέσεις και αισθάνονται πιο ανταγωνιστικοί, ενώ στο θέμα ασφάλειας σχετικά με τη θέση εργασίας τους, αισθάνονται λιγότερη ασφάλεια.

Ως προς τις τεχνικές παρακίνησης παρατηρείται μια αναλογία μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και της τεχνικής που αφορά την σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας. Όσο οι βαθμίδες της παραμέτρου αυτής ανεβαίνουν, τόσο πιο έντονη είναι η ανάγκη που νιώθουν για απολαβές ανάλογες των προσπαθειών τους. Οι υποχρεώσεις, οι ανάγκες, τα πολλά έξοδα που οι υπάλληλοι με παιδιά έχουν, σε συνδυασμό με τα νέα δεδομένα που η οικονομική κρίση έχει επιφέρει, δημιουργούν στους υπαλλήλους αυτούς την επιθυμία να εργάζονται πιο παραγωγικά προσδοκώντας και τις ανάλογες ανταμοιβές.

Τέλος την δυνατότητα εξέλιξης ως τρόπο παρακίνησης επιλέγουν κυρίως οι άγαμοι, που μην έχοντας πρόσθετες εξωτερικές πιέσεις μπορούν περισσότερο και πιο απρόσκοπτα να αφοσιωθούν και να ρίξουν το βάρος στην εργασία.

Μορφωτικό επίπεδο :

Η παράμετρος του μορφωτικού επιπέδου είναι καθοριστική ως προς τον επηρεασμό των τελικών αποτελεσμάτων, εφόσον η αντίληψη, η θέση, και η τελική συμπεριφορά τους

διαφέρουν και καθορίζουν διαφορετικά τις ανάγκες, τα θέλω και τον τρόπο προσέγγισής τους. Στο δείγμα της παρούσας έρευνας συναντάμε υπαλλήλους σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης και υπάρχει ισορροπία στην αναλογία ανδρών- γυναικών σ' αυτές με ένα μικρό προβάδισμα των γυναικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και των ανδρών στην κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων. Υπάλληλοι με διδακτορικό δεν υπάρχουν.

Παρατηρείται πως όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο υπάρχει μια πιο βαθύτερη και πιο συνολική αντίληψη στον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού χώρου, εφόσον οι πιο μορφωμένοι κατανοούν το ρόλο ύπαρξης και δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού καλύτερα.

Μελετώντας τα δεδομένα των συγχωνεύσεων / εξαγορών, παρατηρούμε πως οι υπάλληλοι που απορροφήθηκαν προέρχονταν, ως επί το πλείστον, απ' την τριτοβάθμια εκπαίδευση, ακολουθούσαν αυτοί της δευτεροβάθμιας, με τρίτους στην σειρά τους έχοντας μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και τελευταίοι σε ποσοστό ακολουθούν οι υπάλληλοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η κάθε τράπεζα είχε ήδη δικό της προσωπικό και η απορρόφηση των υπαλλήλων αυτών έρχεται απλά συμπληρωματικά να καλύψει τις ανάγκες της κάθε τράπεζας και η επιλογή των συγκεκριμένων ατόμων έγινε κατόπιν εκτιμήσεως των προσόντων και ικανοτήτων τους.

Στην προσαρμογή στο νέο τους αντικείμενο οι υπάλληλοι αυτοί εμφανίζονται, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, να μην είναι ικανοποιημένοι. Η δυσαρέσκεια αυτή είναι εντονότερη στα πιο χαμηλά μορφωτικά επίπεδα αλλά και στο υψηλότερο, πράγμα που προφανώς εξηγείται απ' την βαθμό δυσκολίας του εκάστοτε αντικειμένου και των υψηλών απαιτήσεων ή έντονων ρυθμών και πιέσεων στο νέο χώρο εργασίας, με την ταυτόχρονη ανάγκη προσαρμογής.

Αυτοί που περισσότερο είναι ικανοποιημένοι με το νέο τους αντικείμενο εργασίας είναι οι υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συνυπολογίζοντας το δεδομένο αυτό και το προηγούμενο της μεγαλύτερης απορρόφησης αυτής της κατηγορίας, καταλήγουμε στο ότι το δικό τους αντικείμενο εργασίας είναι περισσότερο κοινό σε όλες τις τράπεζες (υπάλληλοι back office). Εξάλλου δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε τη δυσαρέσκεια – σε σχέση με τις προσδοκίες τους – των ανώτερου μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλων που είναι απορροφημένοι στις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες (ποσοστό 45%) (υπόδειγμα προσδοκίας των Porter & Lawler, θεωρία της ισότητας του Adams). Αυτό αποδεικνύεται και απ' το γεγονός ότι η τεχνική παρακίνησης που αφορά την σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας εμφανίζει τα υψηλότερα ποσοστά της στην περίπτωση των κατόχων

μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου πως οι ανωτέρου μορφωτικού επιπέδου εργαζόμενοι κατατάσσουν την αλλαγή – αναβάθμιση της θέσης εργασίας σε υψηλή θέση ως κίνητρο παρακίνησης.

Αυτό επιβεβαιώνεται και στις μετρήσεις σε σχέση με την αναλογία γνώσεων και αντικειμένου εργασίας στο σύνολο των ερωτηθέντων. Και εδώ οι υπάλληλοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης φαίνονται πιο θετικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Όσον αφορά τις εκπαιδευτικές μεθόδους παρατηρείται πως όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, τόσο υπάρχει μια στροφή προς τις σύγχρονες με την εποχή μεθόδους και αυξάνεται η εξ αποστάσεως κατάρτιση με ταυτόχρονη μείωση των σεμιναρίων – διαλέξεων.

Στο ερώτημα κατά πόσο η οικονομική κατάσταση των ερωτηθέντων έχει επηρεαστεί από την κρίση, παρατηρείται πως όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, τόσο πιο μετριοπαθής είναι η αντίληψη και αντιμετώπιση τους ζητήματος, ενώ όσον αφορά την ικανοποίηση από τις αποδοχές, παρατηρείται μια αύξηση της δυσαρέσκειας όσο ανεβαίνει το μορφωτικό επίπεδο (θεωρία της ισότητας του Adams και των προσδοκιών των Porter & Lawler).

Ως προς τον συσχετισμό διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας και της επίδρασης της οικονομικής κρίσης σε αυτές, παρατηρείται μια πιο έντονη αντίληψη ανταγωνιστικότητας όσο το μορφωτικό επίπεδο ανεβαίνει (Adams και Porter & Lawler).

Ως προς τα κίνητρα παρακίνησης, παρατηρείται ότι όσο ανεβαίνει το μορφωτικό επίπεδο, ανεβαίνει και το επίπεδο των αναγκών τους. Χαρακτηριστικό αποτελεί ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών δεν θεωρούν καθόλου ως κίνητρο την αύξηση αποδοχών και βάζουν ως πρώτη σε σειρά προτεραιότητας την δυνατότητα εξέλιξης τους στον εργασιακό χώρο, με ακόλουθη την αναγνώριση των προσωπικών τους ικανοτήτων. Η δυνατότητα εξέλιξης και ως τρόπος παρακίνησης, εμφανίζεται σε αναλογία με το μορφωτικό επίπεδο. Όσο αυτό ανεβαίνει τόσο η επιθυμία αυτής αυξάνεται.

Τέλος, παρατηρείται ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο, τόσο αυξάνονται και τα ποσοστά προτίμησης της μέτρησης της απόδοσης προσωπικού ως τεχνική παρακίνησης. Σαφές είναι από όλα τα παραπάνω ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία αυτή εμφανίζουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους μια μεγαλύτερη αποστροφή σε οτιδήποτε υλικό και στρέφονται κυρίως στην επιδίωξη κάλυψης ανωτέρου επιπέδου αναγκών και της αυτοπραγμάτωσης.



Χρόνια προϋπηρεσίας:

Τα χρόνια προϋπηρεσίας είναι μια παράμετρος εξίσου με τις άλλες σημαντική, αφού προσθέτουν πείρα και εμπειρία και καθορίζουν και εδραιώνουν απόψεις, στάσεις και συμπεριφορές.

Χαρακτηριστικό αυτού είναι πως στους έχοντας προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη υπάρχει μια σταδιακή αύξηση της αμφισβήτησης στο κατά πόσο η γνώμη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνεται υπ' όψη στη διαμόρφωση στρατηγικής της τράπεζας. Είτε πρόκειται για άποψη που προέρχεται από εμπειρία, είτε από απογοήτευση, υφίσταται – και δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί. Και αν συνδυαστεί με την αντίθετη θετική άποψη των υπαλλήλων αυτών, ότι η οικονομική κρίση επηρεάζει το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε τράπεζας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως αυτό είναι σίγουρα ένα σημείο που η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εμβαθύνει, λαμβάνοντας υπ' όψη τις θεωρίες όπως των Adams, Porter Lawler και Skinner.

Όσον αφορά τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μετρήσεις που αφορούν υπαλλήλους που προέρχονται από συγγενεύσεις / εξαγορές, παρατηρείται πως παρόλο που οι υπάλληλοι που έχουν απορροφηθεί ανήκουν σε όλες - ανά πενταετία - διαβαθμίσεις προϋπηρεσίας, το μεγαλύτερο ποσοστό τους κυμαίνεται από 6-15 έτη. Η εμπειρία, οι γνώσεις, η εξοικείωση με το αντικείμενο, καθώς επίσης και το γεγονός πως οι κατηγορίες αυτές ταυτίζονται με τις ηλικίες 30-50 ετών, τις πλέον δραστήριες και παραγωγικές, είναι σαφώς παράγοντες που συνεκτιμήθηκαν με τις ανάγκες της εκάστοτε τράπεζας.

Ως προς την ικανοποίηση των υπαλλήλων αυτών απ' το νέο αντικείμενο εργασίας τους παρατηρούμε ότι εμφανίζονται ακραίες απόψεις στις ακραίες βαθμίδες και ανατροπές στις ενδιάμεσες.

Όσοι ανήκουν στην πρώτη βαθμίδα με προϋπηρεσία 1-5 έτη εμφανίζονται απόλυτα ικανοποιημένοι με ποσοστό 100%. Αυτό προφανώς εξηγείται απ' το γεγονός ότι αφενός δεν έχουν μεγάλη πείρα στο χώρο, ώστε να έχουν μέτρο σύγκρισης σημαντικό και αφετέρου αποτελούν πλέον προσωπικό ενός ισχυρότερου πιστωτικού ιδρύματος του οποίου, αν και με μικρή προϋπηρεσία, αποτελούν επιλογή και βρίσκονται σε ένα νέο ξεκίνημα, παρ' όλες τις δυσχέρειες της εποχής. Πώς λοιπόν να μην είναι ικανοποιημένοι και αισιόδοξοι;

Στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 6-20 έτη, ξεκινάμε με μια δυσαρέσκεια της τάξεως του 70%, φθίνουσα στην πενταετία 11-15 έτη και ανατρεπόμενη στην τελευταία των 16-20 ετών, που μετατρέπεται σε μια ικανοποίηση της τάξης του 60%. Η ανάγκη προσαρμογής στο νέο περιβάλλον, η συνύπαρξη με νέους συναδέλφους και διοίκηση, η ανάγκη αποδοχής, το προφανώς πιο απαιτητικό αντικείμενο εργασίας - από άποψη γνώσεων και ρυθμών - είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία και την απόδοση των υπαλλήλων αυτών και η πείρα και η εμπειρία που αποκτιέται με το πέρασμα του χρόνου στο χειρισμό και την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων είναι αυτή που εν τέλει κάνει την ανατροπή.

Και αν αυτοί που βρίσκονται στην πρώτη πενταετία προϋπηρεσίας έχουν κάθε λόγο να είναι ικανοποιημένοι, αντίθετα αυτοί που έχουν προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη εμφανίζονται οι πλέον δυσαρεστημένοι σε ποσοστό 84%. Πράγματα και καταστάσεις που είχαν δεδομένα για χρόνια ανατράπηκαν με την εμφάνιση της κρίσης - απ' την μια στιγμή στην άλλη. Η ανασφάλεια που προφανώς ένιωσαν και τα νέα δεδομένα που καλούνται να αντιμετωπίσουν στο νέο εργασιακό τους χώρο (είτε με το ίδιο αντικείμενο εργασίας είτε με το εργασιακό περιβάλλον) είναι σαφώς παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία τους κυρίως, αλλά και την κρίση και δράση τους. Και δεν πρέπει να παραβλέψουμε και το γεγονός πως, ανήκοντας στην ηλικία των 40 ετών και άνω είναι πιο δυσκίνητοι και δύσκαμπτοι στην όποια προσαρμογή.

Για την περίπτωση των υπαλλήλων που προέρχονται από συγχώνευση - εξαγορά, η προσέγγιση και ο χειρισμός τους από πλευράς Διεύθυνσης Προσωπικού απαιτείται να είναι πολύ μελετημένη και προσεγμένη βασιζόμενη στις σχετικές θεωρίες του Maslow, Alderfer, Herzberg, (θεωρίες περιεχομένου), αλλά και των Adams, Skinner, Porter & Lawler (θεωρίες διαδικασιών).

Όσο αφορά στο συσχετισμό χρόνων προϋπηρεσίας και εκπαιδευτικών μεθόδων στις οποίες έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι του συγκεκριμένου δείγματος, παρατηρείται πως:

η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση είναι κάτι που επιλέγεται και εφαρμόζεται κυρίως στην πρώτη πενταετία και στους έχοντες προϋπηρεσία 20 ετών και άνω. Αυτό εξηγείται για την πρώτη περίπτωση, απ' το γεγονός ότι ως νεοεισερχόμενοι σ' έναν χώρο τόσο απαιτητικό και γοργά εξελισσόμενο όπως ο τραπεζικός, απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση για προσαρμογή και κατατόπιση στο αντικείμενό, τους ρόλους, τις ευθύνες και στα όσα η συγκεκριμένη θέση συνεπάγεται. Στην δεύτερη περίπτωση, επειδή ακριβώς και πάλι

λόγω των ταχύτατων ρυθμών με τους οποίους εμφανίζονται νέα δεδομένα και ανοίγονται νέα πεδία που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους, καθιστώντας και εδώ απαραίτητη η κατάρτιση και εξοικείωση τους μ' αυτά.

Η εξ αποστάσεως κατάρτιση είναι η μέθοδος που περισσότερο από όλες εφαρμόζεται στις ενδιάμεσες βαθμίδες προϋπηρεσίας, παραμερίζοντας τα σεμινάρια – διαλέξεις που παραδοσιακά ως σήμερα κατείχαν την πρώτη θέση. Αυτό συμβαίνει λόγω της επιβεβλημένης εξοικείωσης τους με την τεχνολογία που δυναμικότητα πλέον έχει εισχωρήσει στον τραπεζικό χώρο και αφετέρου επειδή αποτελεί έναν πιο οικονομικό τρόπο εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης προσωπικού, πράγμα πολύ σημαντικό και ιδιαίτερα μετρήσιμο απ' τις διοικήσεις στις τρέχουσες οικονομικές συγκυρίες.

Όσον αφορά την αναλογία γνώσεων – αντικειμένου εργασίας, παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση όσο η προϋπηρεσία αυξάνει με την εξοικείωση που οι υπάλληλοι νιώθουν. Μόνη εξαίρεση αποτελεί η πρώτη πενταετία που εμφανίζει μεγάλα ποσοστά θετικών απαντήσεων. Αυτό οφείλεται, ίσως, πως ως νεοπροσληφθέντες το αντικείμενό τους είναι πιο συγκεκριμένο και πως η κατάρτιση που έχουν είναι εξειδικευμένη και η απαιτούμενη προς την συγκεκριμένη θέση.

Αυτό που παρατηρείται στις διαπροσωπικές σχέσεις της παραμέτρου αυτής, είναι πως όλες οι βαθμίδες προϋπηρεσίας έχουν μια πολύ καλή σχέση με τους ανωτέρους τους. Ο ενθουσιασμός είναι διάχυτος κυρίως στην πρώτη πενταετία όπου το ποσοστό φτάνει το 100%. Το καλό κλίμα και η ψυχολογία των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων διαφαίνεται και στις σχέσεις με τους συναδέλφους τις οποίες-παρά τις πιέσεις που η κρίση δημιουργεί- δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνιστικά.

Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τους υπαλλήλους που έχουν προϋπηρεσία 16-20 έτη που εμφανίζουν και το μεγαλύτερο ποσοστό – πάνω από 50% - που θεωρούν πως η κρίση έχει κάνει τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων πιο ανταγωνιστικές. Αυτό είναι εύλογο, εφόσον μιλάμε για μια βαθμίδα που περιλαμβάνει έμπειρα και πλέον ενεργά άτομα, εφόσον αναφέρεται στις ηλικίες μεταξύ 30 -50 ετών σ' ένα περιβάλλον με ευρύ αντικείμενο, ρευστό και ούτως ή άλλως ανταγωνιστικό και πριν απ' την εμφάνιση της κρίσης.

Παρατηρούμε ακόμη ότι, όσο η αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο μεγαλώνει και η απογοήτευση τους απ' τις επιπτώσεις της κρίσης στην οικονομική τους κατάσταση. Αυξανόμενων των χρόνων προϋπηρεσίας, οι υπάλληλοι πλήγησαν σταδιακά περισσότερο με τις περικοπές και τις μειώσεις. Πέρα απ' τα πρακτικά προβλήματα που

δημιουργούνται ανατρέπονται λοιπόν τα μέχρι τώρα δεδομένα τους και κυρίως βλέπουν τις προσδοκίες που είχαν για τις απολαβές τους στο μέλλον να διαψεύδονται. Είναι εύλογη, λοιπόν, η απογοήτευσή τους λόγω της ματαίωσης αυτής. Ειδικά για τα άτομα με προϋπηρεσία 16-20 έτη, έτη αφού αισθάνονται ιδιαίτερα αδικημένοι σε σχέση με τους παλαιότερους που έχουν ίσως εξασφαλίσει κάποια κεκτημένα και προνόμια που γι' αυτούς τώρα παύουν να ισχύουν.

Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην αίσθηση που έχουν για την αναλογία αποδοχών εργασίας. Ο φόρτος εργασίας, οι πιέσεις και οι απαιτήσεις ολοένα αυξάνονται και οι απολαβές μειώνονται. Όσο υποκειμενική κι αν είναι η αίσθηση του καθενός, δεν παύει να λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοσή τους (θεωρία Adams, Porter & Lawler). Το ότι πρόκειται κυρίως για απογοήτευση και δυσαρέσκεια προερχόμενη από τα οικονομικά δεδομένα που η κρίση έχει επιφέρει και δεν είναι ανασφάλεια για τη θέση τους, αποδεικνύεται απ' το γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων – παρά το ρευστό της εποχής – νιώθει μια σχετική ασφάλεια – και κυρίως οι έχοντες προϋπηρεσία 16 ετών και άνω με κατοχυρωμένα πλέον εργασιακά δικαιώματα (παράγοντες υγιεινής Herzberg).

Ως προς τα κίνητρα παρακίνησης, η αύξηση των αποδοχών αποτελεί για όλους πρώτη επιλογή με εξαίρεση: α) των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 6 – 10 έτη για τους οποίους κύριο κίνητρο αποτελεί η δυνατότητα εξέλιξης στον εργασιακό χώρο, ενώ η αύξηση αποδοχών περνάει στην δεύτερη θέση και εμφανίζεται ισάξια με το κίνητρο της αναγνώρισης των προσωπικών ικανοτήτων. Το αποτέλεσμα αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό αν αναλογιστούμε ότι η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει εργαζόμενους στην πλέον παραγωγική τους φάση. β) Των εργαζομένων από 20 έτη, και περισσότερα έτη οι οποίοι κινητοποιούνται κυρίως απ' την αναγνώριση των προσωπικών τους ικανοτήτων. Λόγω αυτής ακριβώς της μακροχρόνιας τους υπηρεσίας, έχουν ήδη ικανοποιητικά – στον βαθμό που αυτό είναι εφικτό με βάση τα δεδομένα της παρούσας οικονομικής κατάστασης – υλικά οφέλη και αυτό που πλέον επιδιώκουν είναι η αναγνώριση της προσφοράς τους η οποία, για κάποιους από αυτούς τουλάχιστον συνοδεύεται και απ' την δυνατότητα – πιθανότητα ανόδου τους στην ιεραρχία.

Οι έχοντες προϋπηρεσία από 1-20 έτη εμφανίζουν μια σταδιακή άνοδο προτίμησης στην σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας. Οι υπάλληλοι αυτοί εργάζονται για χρόνια έχουν γνώσεις, εμπειρία, ικανότητες και επιθυμούν αποδοχές ανάλογες των προσόντων και των προσπαθειών τους (Adams).

Στην παράμετρο αυτή της προϋπηρεσίας εμφανίζεται μια κλιμακωτή στροφή προς την προτίμηση της εκπαίδευσης ως τεχνικής που θα τους παρακινούσε περισσότερο. Αυτό είναι λογικό αν αναλογιστούμε πως όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας οι απαιτήσεις στο χώρο εργασίας αυξάνονται, νέα δεδομένα εμφανίζονται συνεχώς, ενώ οι εργαζόμενοι γίνονται λειτουργικά όλο και πιο δύσκαμπτοι και δυσκίνητοι στην εξοικείωση τους με νέα δεδομένα που ραγδαία εισχωρούν στον τραπεζικό χώρο και η ανάγκη εκπαίδευσης καθίσταται επιτακτική προκειμένου για την γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη κατανόηση και απορρόφησή τους.

Ενδεικτικό εξάλλου, είναι το ότι στην παράμετρο αυτή –και κυρίως απ’ τα 11 χρόνια εργασίας και μετά- η εναλλαγή θέσεων εργασίας εμφανίζεται να έχει μεγάλα ποσοστά προτίμησης. Αρχίζουν σε αυτή την περίοδο να διαφαίνονται τα πρώτα σημάδια κόπωσης και ανίας στο αντικείμενο εργασίας, που σαφώς επηρεάζουν και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, οι οποίοι – όπως είναι αναμενόμενο - αντιμετωπίζουν με μεγάλη θετικότητα το κίνητρο της αλλαγής αναβάθμισης θέσης εργασίας.

Ένα ακόμη σημαντικό αποτέλεσμα που προκύπτει απ’ την επεξεργασία των δεδομένων, είναι η αντιστρόφως ανάλογη σχέση που η προϋπηρεσία εμφανίζει με τις δυνατότητες εξέλιξης στον εργασιακό χώρο. Με την πάροδο των χρόνων μειώνεται σταδιακά η επιθυμία αυτή και παρατηρείται μια τάση προς την εκτίμηση των προσωπικών ικανοτήτων και την επιθυμία αξιολόγησης των εργαζομένων. Είναι αναμενόμενο και φυσιολογικό, αν αναλογιστεί κανείς πως μετά από τόσα χρόνια εργασίας οι άνθρωποι αυτοί έχουν πλέον εξασφαλίσει και σε ικανοποιητικό βαθμό καλύψει τις βασικές τους ανάγκες στρεφόμενοι πλέον προς την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση.

Αυτό επιβεβαιώνεται και στο τελευταίο ερώτημα, όπου ως κίνητρο πέραν του οικονομικού, όλες οι βαθμίδες επιλέγουν την ασφάλεια ως βασικότερο, αφήνοντας σε δεύτερη θέση την εργασιακή εξέλιξη που μάλιστα συνοδεύεται και από την επιθυμία ανάπτυξης δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας. Βασικός γνώμονας αυτών, το ότι θέλουν οι νεώτεροι να εξασφαλίσουν την παραμονή τους στο χώρο εργασίας –καλύπτοντας έτσι τις βασικές τους ανάγκες- και να διατηρήσουν τα ήδη κερτημένα οι παλαιότεροι και να προβούν μετά στη κάλυψη των ανώτερών τους αναγκών : της εξέλιξης και της αυτοπραγμάτωσης.

Θέση στην Τράπεζα :

Η φύση του αντικειμένου καθώς και ο ρόλος της κάθε βαθμίδας στο βαθμό της ιεραρχίας με όποιες υποχρεώσεις αυτή συνεπάγεται, καθιστούν επιβεβλημένη την αντιμετώπιση

της παραμέτρου αυτής ως ιδιαίτερος σημαντικής για την διεξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα έρευνα.

Αυτό γίνεται εμφανές ήδη απ' τα αποτελέσματα των πρώτων ερωτημάτων, όπου – παρόλο που όλοι συμφωνούν πως η διοίκηση της τράπεζας στην διαμόρφωση της στρατηγικής της λαμβάνει υπ' όψιν της τη γνώμη της διοίκησης προσωπικού – η μεγαλύτερη αμφισβήτηση προέρχεται απ' τις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες (ταμιακοί υπάλληλοι και υπάλληλοι back office) ενώ η μεγαλύτερη σιγουριά από τις ανώτερες των προϊσταμένων και των διευθυντικών στελεχών. Αυτό βέβαια είναι αναμενόμενο εφόσον οι δύο τελευταίες βαθμίδες έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση και γνωρίζουν εκ των έσω θέματα σχετικά με την διοίκηση.

Αυτό που παρατηρείται ως χαρακτηριστικό της παραμέτρου αυτής, είναι πως όσο μικρότερη είναι η θέση στην ιεραρχία τόσο πιο αναλώσιμος είναι ο υπάλληλος. Αυτό φαίνεται ιδιαίτερα στα ποσοστά των από συγχώνευση/εξαγορά υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που απορροφήθηκαν εντάσσονται στις κατηγορίες ταμιακών υπαλλήλων και υπαλλήλων back office. Αυτό απ' τη μια σημαίνει ότι οι ανάγκες μιας τράπεζας είναι ποσοτικά περισσότερες σ' αυτές τις κατηγορίες και απ' την άλλη πως υπάρχει πληθώρα υπαλλήλων με τα προσόντα που απαιτούνται για τις θέσεις αυτές. Δεν είναι τυχαίο που η κάθε τράπεζα (τουλάχιστον της παρούσης έρευνας) απορρόφησε υπαλλήλους αυτών των κατηγοριών. Καθένα απ' τα πιστωτικά ιδρύματα είχε ήδη το δικό του προσωπικό που δε θα ρίσκαρε να αλλάξει ιδιαίτερα αν αυτό έχει αποδειχτεί επιτυχές μέσα σε μια περίοδο τέτοιας ρευστότητας που η οικονομική κρίση προκαλεί. Η απορρόφηση ανώτερων ιεραρχικά στελεχών προφανώς βοηθητικά λειτουργεί ή ως εκτίμηση ικανοτήτων και ταλέντων που κρίθηκαν αναγκαία για την στελέχωση της εκάστοτε τράπεζας.

Έτσι προφανώς ερμηνεύεται και η ιδιαίτερα υψηλή αίσθηση ανικανοποίησης που οι προερχόμενοι από εξαγορά νιώθουν για το νέο αντικείμενο εργασίας τους, αφού παρατηρείται μια σταδιακή άνοδος της απογοήτευσης – δυσαρέσκειας τους όσο η ιεραρχία ανεβαίνει. Σαφώς πέρα απ' τους παράγοντες προσαρμογής και περιβάλλοντος εργασίας (Herzberg) κύριο βάρος έχει και το ίδιο το αντικείμενο εργασίας, που καθώς εικάζεται είναι πιο απαιτητικό (αν αναλογιστούμε ότι πρόκειται για τράπεζες πιο δραστήριες, ισχυρότερες και πιο εδραιωμένες στο χώρο με πελατεία μεγαλύτερη κλπ, απ' τις προηγούμενες που εξαγοράστηκαν – συγχωνεύτηκαν).

Ως προς τις μεθόδους εκπαίδευσης, παρατηρούμε πως αυτές πραγματοποιούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Έτσι, οι ταμιακοί υπάλληλοι εμφανίζουν ιδιαίτερα αυξημένες συμμετοχές στην εξ αποστάσεως κατάρτιση (e-learning) και στην εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση. Αυτό είναι απόλυτα δικαιολογημένο αν αναλογιστεί κανείς πως νέες υπηρεσίες σχετικά με την τεχνολογία έχουν δυναμικά εισχωρήσει στον τομέα αυτό.

Στην μετέπειτα ιεραρχικά βαθμίδα (υπάλληλοι back office) παρατηρούμε μια έντονη δραστηριότητα στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αφού τα δεδομένα της εποχής το ευνοούν και κυρίως με τις νέες ηλεκτρονικές παροχές και υπηρεσίες, αλλά οι παραδοσιακές μέχρι σήμερα μέθοδοι των σεμιναρίων – διαλέξεων έχουν ακόμη ισχυρή παρουσία. Οι προϊστάμενοι, με την είσοδο τους σ' ένα τελείως διαφορετικό χώρο με αυτόν που παραδοσιακά κατείχαν και στα νέα καθήκοντα τα οποία καλούνται να ανταπεξέλθουν, είναι φυσικό πως ακολουθούν τη μέθοδο της εκπαίδευσης στη συγκεκριμένη θέση αλλά και πολλά σεμινάρια και διαλέξεις που άπτονται στο αντικείμενό τους.

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τέλος λόγω και του φόρτου εργασίας αλλά και της επιβεβλημένης χρήσης της τεχνολογίας χρησιμοποιούν κατά κόρον την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αλλά και τα σεμινάρια – διαλέξεις διατηρούν το ίδιο υψηλά ποσοστά. Και αυτό είναι λογικό εφόσον σε ανωτάτου του επιπέδου στελέχη απαιτούνται δεξιότητες, ικανότητες και τακτικές που αφορούν τόσο την συστηματική οργάνωση όσο και την επικοινωνία - αυτές ειδικά οι τελευταίες είναι πολύ δύσκολο να καλλιεργηθούν να αναπτυχθούν και να μεταδοθούν μέσα από κάποιον άλλο δίαυλο πέραν του ίδιου του ανθρώπου.

Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων αυτών και η επιτυχία της σωστής επιλογής τους είναι φανερή στην αίσθηση αναλογίας γνώσεων και αντικειμένου εργασίας που στην πλειοψηφία τους έχουν όλες οι βαθμίδες.

Η ίδια ικανοποίηση προκύπτει και στις σχέσεις των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών της ιεραρχίας, πράγμα το οποίο συνιστά επιτυχία για τις συγκεκριμένες τράπεζες (θεωρία Adams).

Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και στις σχέσεις με τους συναδέλφους. Παρόλο που το 55% εξ αυτών δηλώνει πως η κρίση δεν αποτελεί κίνητρο για ανταγωνισμό μεταξύ τους, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 40% έχει αντίθετη γνώμη.

Αυτό εμφανίζεται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, αλλά είναι περισσότερο έντονο στην κατηγορία των back office υπαλλήλων. Ο χώρος αυτός, λόγω του εύρους του αντικειμένου του, των επικοινωνιακών ικανοτήτων αλλά και των ειδικών δεξιοτήτων που απαιτούνται (προνοητικότητα, προβλεψιμότητα, εφευρετικότητα, προοδευτικότητα, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα), καθώς και λόγω του ότι είναι ο κύριος αποδέκτης όλων των παραγωγικών προϊόντων και υπηρεσιών και οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την εκμάθηση, την στήριξη και την αποτελεσματική προώθησή τους στο ευρύ κοινό (στην πελατεία της κάθε τράπεζας) είναι ένας χώρος που και χωρίς να συντρέχουν ειδικές συνθήκες είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός – ως το πιο δυναμικό κομμάτι κάθε τράπεζας – πόσο μάλλον σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης που οι αποδοχές συρρικνώνονται και η ανασφάλεια μεγαλώνει. Δεν είναι τυχαίο που οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας, νιώθουν την μεγαλύτερη ανασφάλεια 45% για την θέση τους σε σχέση με τους υπόλοιπους, όπου ως γενικό σύνολο εκφράζουν μια σχετική σιγουριά της τάξης του 60%.

Ενδιαφέρον αποτελεί το αποτέλεσμα που προκύπτει απ' την παράμετρο της θέσης εργασίας σε σχέση με τα κίνητρα παρακίνησης. Παρατηρείται ότι:

στις δύο ακραίες κατηγορίες (των ταμιακών υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών) υπάρχει συνύπαρξη κριτηρίων στην πρώτη θέση ισόποσο μεταξύ τους και κοινών και για τις δύο : η αύξηση των αποδοχών και η αναγνώριση. Αυτό μπορεί να ή να προέρχεται από αίσθημα μειονεξίας που οι υπάλληλοι μπορεί να νιώθουν για την μη αναγνώριση της αξίας και των ικανοτήτων τους ή να υποδηλώνει φιλοδοξία ή επιθυμία κάλυψης ανώτερων αναγκών (τρίτο τέταρτο και πέμπτο στάδιο στην πυραμίδα του Maslow) – υπόδειγμα προσδοκίας των Porter & Lawler. Ενδεικτικό είναι πως η σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας εμφανίζει τα υψηλότερα ποσοστά της στην κατηγορία των ανώτερων στελεχών.

Αυτά αποτυπώνονται και στην ικανοποίηση που οι συμμετέχοντες έχουν απ' τη συσχέτιση εργασίας – αποδοχών. Παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση της δυσαρέσκειας όσο οι βαθμίδες ανεβαίνουν ιεραρχικά, πράγμα εύλογο αν αναλογιστούμε τις προσδοκίες όλων η εργασία τους να αμείβεται αναλόγως των προσόντων και της αποδοτικότητας (θεωρία του Adams), γεγονός που μέσα στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία δεν είναι δυνατόν, αφού οι αποδοχές των εργαζομένων έχουν σαφώς υποστεί μειώσεις και περικοπές, όπως όλες οι βαθμίδες υποστηρίζουν.



Η παράμετρος της θέσης εργασίας εμφανίζει μια σχέση αντιστρόφως ανάλογη με την τεχνική της σύνδεσης αποδοχών παραγωγικότητας ως την προτελευταία βαθμίδα. Όσο ανεβαίνει ιεραρχικά ένας υπάλληλος, τόσο λιγότερο παρακινείται απ' την τεχνική αυτή. Αυτό εξηγείται και απ' το γεγονός ότι κάθε άνοδος ιεραρχικά συνοδεύεται ούτως ή άλλως από μια αύξηση αποδοχών, οπότε μεγάλο μέρος της ανάγκης αυτής καλύπτεται και η οποιαδήποτε προαγωγή ή εξέλιξη ενέχει από μόνη της την έννοια της αναγνώρισης. Έτσι οι υπάλληλοι στρέφουν την προσοχή τους σε άλλες ουσιαστικότερες ανάγκες. Αυτό επιβεβαιώνεται στην περίπτωση των προϊσταμένων, όπου η εκπαίδευση προβάλλει πλέον ως βασικότερη τεχνική παρακίνησης.

Χαρακτηριστικό επίσης είναι ότι τα ανώτερα στελέχη εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά στις κατηγορίες που επιθυμούν την εφαρμογή της τεχνικής της σύνδεσης αποδοχών παραγωγικότητας. Θεωρούν ότι έχουν προϋποθέσεις ικανότητες και δεξιότητες που δεν εκτιμώνται και η εργασία που προσφέρουν δεν αναγνωρίζεται ανάλογα (θεωρία Adams).

Οι υπάλληλοι που κατέχουν τη θέση back office επιλέγουν ως σημαντικότερο τρόπο παρακίνησης την παροχή δυνατότητας εξέλιξης. Όπως έχει ήδη πολλές φορές επισημανθεί, οι υπάλληλοι αυτοί ανήκουν στην πλέον παραγωγική κατηγορία εργαζομένων και αποτελούν το πιο δυναμικό και δραστήριο προσωπικό του κάθε ιδρύματος. Έχουν πείρα, εμπειρίες και γνώσεις ικανές, βρίσκονται στην κατάλληλη ηλικία και μια δυνατότητα εξέλιξης σαφώς θα αποτελούσε σημαντικό γι' αυτούς λόγο μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους (Adams, Porter & Lawler).

Χαρακτηριστικό, τέλος, είναι πως –αποκλείοντας τον οικονομικό παράγοντα ως κίνητρο– η ασφάλεια αποτελεί για όλες τις βαθμίδες της παραμέτρου αυτής το βασικότερο κίνητρο

Συγχωνεύσεις – εξαγορές:

Το πόσο καθοριστικό ρόλο παίζει η παράμετρος αυτή τόσο στα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας, όσο και στην ψυχολογία και την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων υπαλλήλων, έχει ήδη αναφερθεί και αποδειχθεί στη μέχρι τώρα καταγραφή των συμπερασμάτων. Τα επιπλέον στοιχεία που μένουν να αναφερθούν είναι τα εξής:

Και σ' αυτήν την κατηγορία υπαλλήλων οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που προτιμώνται είναι η εξ αποστάσεως κατάρτιση και τα σεμινάρια – διαλέξεις. Η εξ αποστάσεως κατάρτιση

μάλιστα στην κατηγορία αυτή εμφανίζει ένα απ' τα υψηλότερα ποσοστά της. Ως νεοπροσληφθέντες στο νέο ίδρυμα, απαιτείται η περεταίρω εκπαίδευσή τους αλλά καθρεπτίζεται και σε αυτούς η γενικότερη τάση επικράτησης της μεθόδου αυτής που προκρίνεται ως πλέον οικονομική και εξ ίσου αποτελεσματική με τις άλλες.

Ενθαρρυντικό είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει για τη σχέση της κατηγορίας αυτής υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους, αν αναλογιστεί κανείς τις δυσκολίες που λόγω της απορρόφησης τους αντιμετωπίζουν τόσο στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και στο ίδιο το αντικείμενο εργασίας τους-αυτό σίγουρα αποτελεί επιτυχία των συγκεκριμένων τραπεζικών ιδρυμάτων και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό όπλο στα χέρια της διεύθυνσης προσωπικού τους.

Παρά την ικανοποίηση όμως που δείχνουν για τις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, στις σχέσεις με τους συναδέλφους εμφανίζονται διχασμένοι. Το 51% εξ αυτών δηλώνει πως η οικονομική κρίση αποτελεί κίνητρο ώστε να τους αντιμετωπίζουν πιο ανταγωνιστικά. Το αίσθημά τους όμως αυτό δεν είναι καθόλου παράλογο εφόσον προερχόμενοι από συγχώνευση – εξαγορά έχουν βιώσει πολύ καλά τον κίνδυνο απώλειας της θέσης εργασίας τους, οπότε η ανασφάλειά τους είναι δικαιολογημένη. Είναι λοιπόν εύλογο να επιδιώκουν με κάθε δυνατό τρόπο την παραμονή τους στον εργασιακό χώρο και η προσδοκία αυτή τους κάνει πιο ανταγωνιστικούς και κυρίως πιο μαχητικούς και δραστήριους ( Porter & Lawler, Adams, Skinner). Η αίσθηση αποτυπώνεται και στην καταμέτρηση της ασφάλειας που νιώθουν για τη θέση τους όπου κατέχουν ένα απ' τα υψηλότερα ποσοστά.

Ένα τελευταίο – αλλά πολύ σημαντικό στοιχείο και ιδιαίτερα αξιοποιήσιμο για τη διεύθυνση προσωπικού – είναι πως οι υπάλληλοι της κατηγορίας αυτής εμφανίζεται πιο μετριοπαθείς στην αίσθηση της οικονομικής τους κατάστασης όπως αυτή έχει διαμορφωθεί εξαιτίας της κρίσης. Το 57% αυτών δηλώνει πως είναι μέτρια έως ακόμη και καλύτερη, σε αντίθεση με τα ο 59% των επί χρόνια εργαζομένων στην ίδια τράπεζα που δηλώνει πως έχει χειροτερέψει. Η θετική στάση και η μια σχετική αισιοδοξία που η κατηγορία αυτή εμφανίζει σαφώς και πηγάζει απ' αυτήν ακριβώς την πρόσφατη εμπειρία της συγχώνευσης – εξαγοράς. Όταν κανείς κινδυνεύει να χάσει τα πάντα, εκτιμά και μετρά διαφορετικά τα όποια δεδομένα.

Είναι φυσιολογικό και επόμενο λοιπόν η ασφάλεια να αποτελεί γι' αυτούς το μεγαλύτερο κίνητρό τους μετά το οικονομικό.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από συγχώνευση/εξαγορά τοποθετούν την αύξηση αποδοχών ως πρώτο κίνητρο παρακίνησης και αυτό είναι λογικό αν αναλογιστούμε ότι έχουν ανάγκη να νιώθουν ασφαλείς (πρώτο και δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας Maslow). Το ευχάριστο περιβάλλον αποτελεί γι' αυτούς δεύτερο σημαντικότερο κίνητρο και μπορεί να ερμηνευθεί από την ανασφάλεια ή την ανάγκη να γίνουν αποδεκτοί και αναπόσπαστο κομμάτι της νέας ομάδας στην οποία ανήκουν.

Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται και η επιλογή τους ως πρώτη από τις τεχνικές παρακίνησης της σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας. Με τον τρόπο αυτό επιθυμούν να παγιώσουν και να εδραιώσουν την παρουσία τους στο νέο χώρο εργασίας και εξασφαλίζοντας έτσι την παραμονή τους σ' αυτή, να νιώσουν πιο ασφαλείς.

Η ιδιαίτερη σημασία που δίνουν στην εκπαίδευση ως τον σημαντικότερο γι' αυτούς τρόπο παρακίνησης αποδεικνύει την επιθυμία ανταπόκρισης στις νέες –και προφανώς απαιτητικότερες- ανάγκες της νέας τους εργασίας και με έναν ακόμη τρόπο επιβεβαιώνει την ανάγκη τους για ασφάλεια.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας και η δημιουργία ομάδων εργασίας είναι δύο τεχνικές που δεν εμφανίζουν υψηλά ποσοστά ως πρώτες προτιμήσεις αλλά έχουν μια σχετική δυναμική στις μεσαίες διαβαθμίσεις. Παρόλο που όλοι φαίνεται να συνειδητοποιούν την αξία και τη μεγάλη ωφέλεια που μπορεί οι τεχνικές αυτές να επιφέρουν, δυστυχώς δεν την προάγουν στο βαθμό που θα ήταν δυνατόν. Αυτό φαίνεται ιδιαιτέρως και στα χαμηλά ποσοστά που οι δύο αυτές τεχνικές συγκεντρώνουν ως εκπαιδευτικές μέθοδοι στις οποίες οι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει. Μελετώντας προσεκτικά τα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι κύριοι υποστηρικτές της εναλλαγής θέσης εργασίας αποτελούν οι υπάλληλοι που εμφανίζουν σημάδια κόπωσης και αντιμετωπίζουν την μέθοδο αυτή ως πρόκληση, τόσο για να ξεφύγουν απ' την ρουτίνα, όσο και για να καλύψουν δικές τους ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Τις ομάδες εργασίας υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό οι άγαμοι και οι έχοντας προϋπηρεσία 1 έως 5 έτη. Αυτό ίσως εξηγείται απ' την ορμή και τον ζήλο που χαρακτηρίζει αυτές τις κατηγορίες – και υποκρύπτει ίσως και μια απειρία και δυσκολία των νεοεισαχθέντων στο χώρο. Σαφώς όμως, αποτελεί και σε μεγάλο βαθμό ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό απόρριψης της τεχνικής αυτής εντοπίζεται στην παράμετρο της ηλικίας των 50 ετών και άνω, γεγονός που προφανώς έχει να κάνει με την δυσκαμψία που χαρακτηρίζει την ηλικία αυτή. Οι ομάδες εργασίας απαιτούν οργάνωση, σύστημα, μεθοδικότητα και καλή συνεργασία μεταξύ διαφορετικών

προσωπικότητων. Από μόνη της δηλαδή εμφανίζει κάποιο βαθμό δυσκολίας ως προς την πραγμάτωσή της – πόσο μάλλον σε μια εποχή που η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τόσο τα άτομα όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Το γεγονός πως για πολλά χρόνια η διεύθυνση προσωπικού παρέμενε σε δεύτερη μοίρα και υποστηρικτικά και συμπληρωματικά μόνο λειτουργούσε μέσα σε μια επιχείρηση-είναι αναμφισβήτητο. Μέσα στα πλαίσια, όμως, της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης αγοράς, όπου τα τεχνολογικά επιτεύγματα, οι νέες προοπτικές και τα δεδομένα που αυτά δημιουργούν και οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι πλέον προσβάσιμα σε όλους, οι επιχειρήσεις στρέφονται πλέον σε ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο λειτουργίας, θεωρώντας πως αυτό θα αποτελέσει τον παράγοντα κλειδί για την επιβολή, την εδραίωση και την υπερίσχυσή τους στο χώρο. Ο ρόλος της ΔΑΠ περνάει σε πρώτη θέση και η σωστή οργάνωση του ανθρώπινου προσωπικού αποκτά πλέον ιδιαίτερη βαρύτητα.

Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων συνέβαλε καθοριστικά σ' αυτό, αφού επέσπευσε την ανάγκη απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος της μιας επιχείρησης έναντι της άλλης. Κύριο στοιχείο των αλλαγών αυτών το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την κάθε επιχείρηση και κύριος στόχος η ενδυνάμωσή του και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς του.

Η νέα πολιτική που πλέον ακολουθείται είναι : η επιχείρηση χρειάζεται τον εργαζόμενο και ο εργαζόμενος την επιχείρηση. Η πολυπλοκότητα όμως και το πολυδιάστατο του θέματος που ενέχει ο ανθρώπινος παράγοντας, καθιστούν την υλοποίηση της νέας αυτής μορφής λειτουργίας της επιχείρησης ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Πολλές είναι οι έρευνες και οι μελέτες και άπλετη η βιβλιογραφία την οποία η ΔΑΠ καλείται να μελετήσει και να εφαρμόσει προκειμένου να οργανώσει, να ενδυναμώσει και να μεγιστοποιήσει το βαθμό αποτελεσματικότητας του προσωπικού της.

Δεν υπάρχει καλός και κακός εργαζόμενος αλλά καθένας εξ αυτών, για να μεγιστοποιήσει τις προσπάθειές του και -κατά συνέπεια- να αποβεί όσο το δυνατόν παραγωγικότερος, πρέπει να είναι ικανοποιημένος τόσο απ' το εργασιακό του περιβάλλον, όσο και απ' το ίδιο το αντικείμενο εργασίας του. Η σημασία του περιβάλλοντος ως σημαντικός παράγοντας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων, έχει κατά κόρον επισημανθεί από πολλούς ερευνητές και αφορά τόσο τις συνθήκες εργασίας, όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και συναδέλφων.

Η εργασία πρωτίστως αποτελεί για τους περισσότερους την κύρια πηγή εσόδων. Πρωταρχικό και βασικό μέλημα λοιπόν της εκάστοτε επιχείρησης είναι να μεριμνά ώστε

ο κάθε εργαζόμενος να νιώθει πως οι αποδοχές του είναι επαρκείς και ικανοποιητικές, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες της ζωής του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ένα δίκαιο και αξιολογικά οργανωμένο σύστημα αμοιβών, που θα λαμβάνει υπ' όψιν τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων, την αξία της θέσης που κατέχουν και σαφώς τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητά τους. Συμπληρωματικά και ενισχυτικά θα μπορούσαν κοντά στο βασικό μισθό να λειτουργήσουν έκτακτες αμοιβές (πριμ, bonus) στους υπεύθυνους και συμμετέχοντες στην επιτυχία ενός συγκεκριμένου σχεδίου, ή ανάλογα με τη γενικότερη πορεία της επιχείρησης. Θα μπορούσαν ακόμη να πάρουν και τη μορφή μη χρηματικών αποδόσεων, όπως δωρεάν παροχές ή διευκολύνσεις σε είδη και υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των εργαζομένων, θα ελάφρυναν τον οικογενειακό προϋπολογισμό και θα τόνωναν το ηθικό τους. Με τον τρόπο αυτό, ακόμη και αν οι βασικές αποδοχές είναι μικρότερες των προσδοκιών τους, απαλύνεται σε κάποιο βαθμό η απογοήτευση και ισοζυγίζεται και εξισορροπείται η τυχόν σύγκριση με τις αποδοχές άλλων υπαλλήλων με αντίστοιχη ή παρόμοια εργασία.

Ειδικά στις μέρες μας -μέσα στα πλαίσια της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί με την εμφάνιση της κρίσης- κάτι τέτοιο καθίσταται ιδιαίτερος σημαντικό. Οι συνεχείς περικοπές μισθών, που πιέζουν ασφυκτικά τον οικονομικό σχεδιασμό των εργαζομένων και θέτουν σε κίνδυνο την ικανοποίηση ακόμη και βασικών -πολλές φορές- αναγκών τους, δεν αφήνουν πολλά περιθώρια στη ΔΑΠ ώστε να μην προβεί σε αυτήν την τροποποίηση και αναδιαμόρφωση του συστήματος αμοιβών. Έτσι, αποσοβείται σε κάποιο βαθμό και το αίσθημα ανασφάλειας που η κρίση έχει επιτείνει με τις απολύσεις στον εργασιακό χώρο. Η αίσθηση ασφάλειας αποτελεί -μετά την ικανοποίηση από τις οικονομικές αποδοχές- τον δεύτερο βασικό παράγοντα που κάθε εργαζόμενος αναζητά στην εργασία του. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα ισορροπήσει, προκειμένου να οργανώσει - να σχεδιάσει τη ζωή του προς την επιθυμητή γι' αυτόν κατεύθυνση.

Για να αισθανθεί όμως κανείς ασφαλής στο εργασιακό του περιβάλλον, σαφώς και δεν είναι αρκετή η οικονομική του μόνο εξασφάλιση. Θα πρέπει να νιώθει απαλλαγμένος από κάθε είδους απειλή και φόβο. Συμβάλλει βεβαίως σ' αυτό και η οικονομική σιγουριά, αλλά ειδικά για τον εργασιακό χώρο, παράγοντες όπως το αίσθημα του "ανήκειν" και της υπεράσπισης είναι εξίσου σημαντικοί. Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει ώστε κάθε εργαζόμενος να νιώθει -όχι μόνο ασφαλής για τη θέση του (όσο βέβαια αυτό είναι δυνατό στη σύγχρονη πραγματικότητα)- αλλά και ότι αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της επιχείρησης- αναγκαίο και ότι η επιχείρηση βασίζεται σ' αυτόν. Για τη δημιουργία ενός

τέτοιου κλίματος θα πρέπει πρωτίστως η σχέση μεταξύ τους να βασίζεται στην ειλικρίνεια, την αλήθεια, τη συνέπεια, την εμπιστοσύνη, την φερεγγυότητα και στην επί ίσους όρους επικοινωνία και συνεργασία. Η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώσει έτσι τις δομές της, ώστε κάθε υπάλληλος να νιώθει ότι υπολογίζεται ως άτομο ξεχωριστά και ότι μπορούν να εισακουστούν τόσο οι ανάγκες και τα προβλήματα του, όσο και οι απόψεις, οι ιδέες και οι προτάσεις του. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνεται στον καθένα η δυνατότητα αμεσότερης πρόσβασης στην ανώτερη ιεραρχία και μάλιστα σε ένα κλίμα πραγματικής κατανόησης και ελευθερίας και όχι εκφοβισμού ή τιμωρίας.

Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να βοηθήσει αποτελεσματικά και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Όταν ο καθένας έχει την αίσθηση ότι μπορεί να κινείται και να υπάρχει σε ένα χώρο ελεύθερος, γίνεται λιγότερο επιφυλακτικός και ο ανταγωνισμός μετατρέπεται σε ευγενή άμιλλα και καλή συνεργασία και σαφώς οδηγεί σε γρηγορότερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα.

Είναι εμφανής, λοιπόν, ο ρόλος ενός θετικού και ευχάριστου κλίματος στο χώρο εργασίας και η ΔΑΠ της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια προς αυτό, λαμβάνοντας υπ' όψιν της θεωρίες όπως αυτές των Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland, Vroom. Porter και Lawler, Skinner. Και είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό - σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας- ότι σε έναν αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, τα συγκεκριμένα τραπεζικά ιδρύματα έχουν επιτύχει το στόχο αυτό. Σημαίνει πως τόσο η διοίκηση της κάθε τράπεζας -με την απρόσωπη της έννοια- όσο και οι υπεύθυνοι φορείς της - η ΔΑΠ- έχουν πλέον καταλάβει και συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της δημιουργίας τέτοιων συνθηκών κατάλληλων, ώστε ο κάθε εργαζόμενος όχι μόνο να νιώθει ασφαλής, αποδεκτός και ελεύθερος, αλλά και περήφανος για την επιχείρηση στην οποία ανήκει ως αναπόσπαστο κομμάτι και η οποία μπορεί να τον στηρίξει και να τον υπερασπίσει.

Πέρα, όμως, απ' το εργασιακό περιβάλλον, ο κάθε υπάλληλος για να αποδώσει τα μέγιστα και να φέρει τα επιθυμητά -τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον εαυτό του- αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι ικανοποιημένος και από το ίδιο το αντικείμενο εργασίας του. Αυτό που αρχικά θα πρέπει σ' αυτό το σημείο να τονιστεί είναι πως σε καμία περίπτωση δεν έχουμε να κάνουμε με υπαλλήλους της "θεωρίας X" (Douglas Mc Gregor). Οι υπάλληλοι της παρούσης έρευνας εμφανίζονται να αγαπούν τη δουλειά τους, να επιθυμούν και να επιδιώκουν την ορθή και αποτελεσματικότερη διεκπαιρέωσή της. Φαίνεται να έχουν και οι ίδιοι συνειδητοποιήσει - και αυτό αποτελεί επιτυχία και της

ΔΑΠ των συγκεκριμένων τραπεζικών ιδρυμάτων - πως η σχέση τους με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δεν είναι σχέση απλά ξερής υλικής ανταλλαγής “δούναι και λαβείν”. Δεν περιμένουν δηλαδή μια αύξηση μισθού ή άλλων παροχών για να κάνουν τη δουλειά τους (χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως δεν θα τους ικανοποιούσε ή πως δεν το επιδιώκουν), αλλά διακατέχονται από ένα αίσθημα ευθιξίας, εσωτερικής επιβολής κι αφοσίωσης στο έργο που παράγουν και στην ίδια την τράπεζα στην οποία ανήκουν ως υπαλληλικό προσωπικό.

Πολλές είναι, βέβαια, οι προϋποθέσεις που απαιτούνται, ώστε ένας εργαζόμενος να νιώθει ικανοποιημένος με το αντικείμενο εργασίας του. Πρώτη - και βασικότερη όλων - είναι η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του καθενός στην κατάλληλη θέση. Για το σκοπό αυτό η ΔΑΠ, που φέρει και την ευθύνη για την επιλογή προσωπικού και την ανάθεση των αρμοδιοτήτων σε αυτό, πρέπει να συνεξετάσει παραμέτρους όπως τα τυπικά προσόντα, τα ιδιαίτερα ταλέντα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, αλλά και τη σύνολη προσωπικότητα καθενός απ' τους υποψήφιους υπαλλήλους. Μόνο λαμβάνοντας τη θέση και τις ευθύνες - που όχι μόνο είναι κατάλληλος και ικανός να φέρει εις πέρας αλλά και - που ανταποκρίνονται και στα δικά του θέλω και προσωπικά οράματα, μπορεί κανείς να εργαστεί με ζήλο και να αποδώσει τα μέγιστα των προσπαθειών του. Υπάρχουν υπάλληλοι που αντιμετωπίζουν την εργασία απλώς ως βιοποριστικό μέσο, άλλοι που επιθυμούν να κάνουν καριέρα ανερχόμενοι στην ιεραρχία, άλλοι που την αντιμετωπίζουν ως λειτούργημα και μέσο προσφοράς στον συνάνθρωπο και αυτοί που ταυτίζονται με τον οργανωτικό στόχο και την ιδεολογία της επιχείρησης και επιθυμούν να καταστούν μέτοχοι αυτής. Για κάθε μία απ' τις περιπτώσεις αυτές η ΔΑΠ καλείται - αφού τις εντοπίσει - να βρει τις τεχνικές και τους τρόπους εκείνους, ώστε να τις αξιοποιήσει, προκειμένου για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που θα ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές στις επιδόσεις και τις επιδιώξεις τους.

Βασική αρχή όλων αποτελεί η παροχή από πλευράς διοίκησης στους εργαζομένους όλων εκείνων των απαραίτητων και αναγκαίων υλικοτεχνικών - και μη - μέσων για τη διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας, σε όλες τις διαβαθμίσεις της ιεραρχίας απ' την κατώτερη ως την υψηλότερη. Ειδικά σε μια εποχή που η παγκοσμιοποίηση της αγοράς αυξάνει ολοένα και περισσότερο τις απαιτήσεις και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας όχι μόνο έχει εισχωρήσει, αλλά και αποτελεί κύριο πια ανταγωνιστικό προϊόν στον τραπεζικό χώρο, καθίσταται απαραίτητη τόσο η πρόσβαση, όσο και η εξοικείωση όλων των εργαζομένων με αυτήν.



Καθοριστική συμβολή έχει στο σημείο αυτό η λειτουργία της εκπαίδευσης. Είτε με τη μορφή της κατάρτισης (σε μια θέση - σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας), είτε της επιμόρφωσης (εμπλουτισμός του ήδη υπάρχοντος γνωστικού αντικειμένου) αναπτύσσει, βελτιώνει και αυξάνει τις ικανότητες και το επίπεδο των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τόσο τη γρηγορότερη όσο και την αποτελεσματικότερη απόδοσή τους, γεγονός που σαφώς έχει αντίκτυπο και στις υπηρεσίες που παρέχονται στο κοινό. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση απ' το αντικείμενο εργασίας του και εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο.

Για να αποβεί αποτελεσματική όμως η εκπαίδευση, θα πρέπει να είναι σωστά οργανωμένη. Έτσι η ΔΑΠ θα πρέπει -αφού εντοπίσει και καταγράψει τις ανάγκες και τα κενά των υπαλλήλων, όχι γενικευμένα, αλλά ανά θέση και άτομο- να προβεί στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού εκείνου προγράμματος, που θα ανταποκρίνεται και θα είναι επαρκές να καλύψει τις ανάγκες αυτές. Και αφού επιλεγούν οι κατάλληλες προς τον σκοπό αυτό εκπαιδευτικές μέθοδοι, να εφαρμοστούν και να δοθεί ο απαιτούμενος για την υλοποίηση και εμπέδωσή τους χρόνος. Τέτοιες μέθοδοι μπορούν να αποτελέσουν π.χ. οι : εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, σεμινάρια – διαλέξεις, εξ αποστάσεως κατάρτιση, εναλλαγή θέσεων εργασίας, συμμετοχή σε ομάδες, συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια, ανταλλαγή εμπειριών με συναδέλφους από διεθνείς οργανισμούς, εκμάθηση ξένων γλωσσών και ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.α. Η επιτυχία ή αποτυχία της εκπαίδευσης κρίνεται απ' την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, της μέτρησης δηλαδή της βελτίωσης και της αποδοτικότητάς τους και κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να διαπιστωθεί αυτός ακριβώς ο βαθμός της επιτυχίας της εκπαίδευσης και να υπάρξει και η ανάλογη – απαιτούμενη αναπροσαρμογή και επαναπροσδιορισμός της - αν και εφόσον κριθεί αναγκαίο- ώστε οι προσπάθειες όλων να καρποφορήσουν τα μέγιστα - και για τις δύο πλευρές – οφέλη (και για τη διοίκηση και για το προσωπικό).

Σαφής λοιπόν και ευνόητος ο ρόλος της εκπαίδευσης στην ενίσχυση της ικανοποίησης του εργαζομένου απ' το αντικείμενο εργασίας του – δεν αποτελεί, ωστόσο, μοναδικό, αλλά ούτε και επαρκές από μόνο του κίνητρο, τεχνική ή τρόπο, ώστε η απόδοση του κάθε υπαλλήλου να μεγιστοποιηθεί. Μέθοδοι όπως:

η μέτρηση της απόδοσης προσωπικού και η αξιολόγησή του

η αναγνώριση και η εκτίμηση των ατομικών ικανοτήτων

ο εντοπισμός των ιδιαίτερων κλίσεων και των ταλέντων των εργαζομένων και η διαχείριση αυτών

η σύνδεση αποδοχών παραγωγικότητας

η δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και νέων γνώσεων και η δυνατότητα

προσωπικής εξέλιξης

οι δυνατότητες ανέλιξης στην ιεραρχία της εργασίας

η παροχή εξουσίας

η ευκαιρία ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων

είναι μερικοί απ' τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν προς μια αποδοτικότερη συμπεριφορά και δράση, αφού καλύπτουν τα βασικότερα των κινήτρων και των προσωπικών επιδιώξεων του κάθε εργαζόμενου.

Για να αποτελέσουν, όμως, οι παράγοντες αυτοί έναυσμα για τους εργαζόμενους, θα πρέπει αυτοί να νιώθουν ότι η οποιασδήποτε μορφή κρίσης και αξιολόγησής τους, γίνεται με κριτήρια δίκαια, αντικειμενικά, εμφανή και αδιάβλητα, επί ίσους όρους για όλους και με δικαίωμα συμμετοχής και των ίδιων των εργαζομένων, τόσο στη διεξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων, όσο στην αμφισβήτησή τους. Απ' την πλευρά της η ΔΑΠ θα πρέπει να παρέξει τη δυνατότητα αυτή στο εργασιακό της προσωπικό προκειμένου να εδραιωθεί μια βαθύτερη και ουσιαστικότερη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους, αλλά και αφοσίωσης στους στόχους της επιχείρησης. Και οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, με κλιμακούμενο βαθμό δυσκολίας, άλλοι υποχρεωτικοί και άλλοι μη υποχρεωτικοί. Με τον τρόπο αυτό και :

όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής

και σωστή, δίκαιη και αντικειμενική θα είναι η μέτρηση των προσωπικών ικανοτήτων

αλλά και εντοπισμός των τυχόν ιδιαίτερων ταλέντων θα καταγραφεί.

Έτσι, μέσα από μια διαδικασία ανατροφοδότησης στους υπαλλήλους της αξιολόγησής τους:

- οι λιγότερο αποδοτικοί μπορούν μέσα από εκπαιδευτικές μεθόδους και με την παροχή -ίσως- κατάλληλων κινήτρων ή διευκολύνσεων να βελτιωθούν
- να δοθούν οι ανάλογες επιβραβεύσεις (υλικές και ηθικές) και να ενθαρρυνθούν με κατάλληλα ερεθίσματα και περισσότερες πρωτοβουλίες ακόμη περισσότερο οι εργαζόμενοι με ικανοποιητική απόδοση. Ας μη ξεχνάμε πως, πολλές φορές, αυτοί που

εμπράκτως και σε καθημερινή βάση ασχολούνται με συγκεκριμένα αντικείμενα, είναι αυτοί που καλύτερα από όλους γνωρίζουν τις αδυναμίες και τα κενά του εκάστοτε τομέα, οπότε το εισάκουσα τους και η παροχή δυνατότητας πρωτοβουλιών για αλλαγές και μεταρρυθμίσεις μόνο θετικό μπορεί να αποβεί

- και να δοθούν στα αναδυόμενα talέντα δυνατότητες πρωτοβουλιών και ασφαλές περιβάλλον και στήριξη για πρακτική και δοκιμή νέων ιδεών και καινοτομιών, που μπορεί να αποβούν επωφελείς για το σύνολο της εκάστοτε τράπεζας. Μέσα στην ίδια την επιχείρηση εξάλλου, γεννιούνται, μεγαλώνουν και μετεξελισσονται τα μελλοντικά στελέχη και οι διοικήσεις τους.

Η υλοποίηση τέτοιων βλέψεων σαφώς και δεν είναι μια διαδικασία εύκολη, εφόσον απαιτείται και χρηματική επένδυση για όλα αυτά, κάτι που -ειδικά στις μέρες μας- δεν είναι εύκολο να εξευρεθεί και χρειάζεται οργάνωση, μέθοδο και συστηματικότητα από πλευράς διοίκησης των τραπεζικών ιδρυμάτων και μεγάλου αγώνα διεκδίκησής του από τα αντίστοιχα τραπεζικά ιδρύματα. Η συνεργασία όλων των φορέων και των ιεραρχιών του εκάστοτε ιδρύματος είναι γι' αυτό τον σκοπό επιβεβλημένη. Είναι μια απ' τις περιπτώσεις που αποδεικνύεται πόσο σημαντική και αναγκαία είναι η καλή συνεργασία όλων των μελών. Ο έτερος σημαντικός παράγοντας για την υλοποίηση ενός τόσο μεγαλεπήβολου σχεδίου οργάνωσης και λειτουργίας, είναι η κοινή αποδοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων και προσώπων πως ό,τι γίνεται, γίνεται με κύριο γνώμονα την καλή διάθεση και την επωφελή για όλους αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας της τράπεζας. Η ΔΑΠ θα πρέπει εμπράκτως να αποδείξει και να πείσει τους υπαλλήλους πως στόχος δεν είναι η επίπληξη και η τιμωρία αλλά η βελτίωσή τους και η μεγιστοποίηση των προσπαθειών τους. Συντελεί με αυτόν τον τρόπο και στην κάλυψη του αισθήματος της αποδοχής των εργαζομένων αλλά και της αυτοεκτίμησης, ωθώντας τους στο στάδιο της ολοκλήρωσης και της αυτοπραγμάτωσης (Maslow).

Άλλοι παράγοντες, λιγότερο σημαντικοί (τουλάχιστον για το δείγμα των συγκεκριμένων τραπεζικών υπαλλήλων, εφόσον όπως έχει ήδη αναφερθεί δε συμφωνεί με τ' αποτελέσματα άλλων ερευνών με άλλα δείγματα) – αλλά καθόλου ευκαταφρόνητοι στην ουσία τους- που θα μπορούσαν με την κατάλληλη χρήση και χρησιμοποίησή τους να υποβοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους, αποτελούν :

η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου, η δημιουργία ομάδων εργασίας και η εναλλαγή θέσεων.

Σε περιπτώσεις που περιλαμβάνουν ένα ευρύ πεδίο και αντικείμενο και ιδιαίτερα απαιτητικό φόρτο εργασίας το ευέλικτο ωράριο ή η διεκπεραίωση μέρους του

αντικειμένου σε συγκεκριμένες ώρες ή μέρες θα μπορούσε να αποδειχτεί πολύ ευεργετική, εφόσον και θα αποφόρτιζε τους υπαλλήλους αυτούς και θα εξαφάνιζε - τρόπον τινά- την αίσθηση ρουτίνας. Τέτοιες περιπτώσεις συναντάμε κυρίως στην ιεραρχία των back office υπαλλήλων και των διευθυντών. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας την ίδια ακριβώς λειτουργία έχει και λειτουργεί σαν κυματοθραύστης τόσο σε καθημερινή, όσο και σε μακροχρόνια φάση.

Για την αξία της δημιουργίας ομάδων εργασίας έχει γίνει ήδη λόγος σε διάφορα σημεία της έρευνάς μας. Τα ευεργετικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν απ' αυτήν είναι πολλαπλά και προς όλες τις εμπλεκόμενες κατευθύνσεις, όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας. Οι δυσκολίες της εφαρμογής της είναι μεγάλες, εφόσον στις ομάδες αυτές εμπεριέχονται άτομα διαφόρων ηλικιών, ετών προϋπηρεσίας, ιεραρχίας και μορφωτικού επιπέδου, αλλά και ο καθένας τους έχει ξεχωριστή προσωπικότητα. Είναι, εκ των πραγμάτων, δύσκολη η συνύπαρξη άρα πόσο μάλλον η συνεργασία και η επιτυχία τέτοιων ομάδων, ειδικά σε μια εποχή τόσο έντονου άγχους, ανταγωνιστικότητας, κόπωσης και ματαιότητας που έχει δημιουργήσει η παρούσα οικονομική κρίση. Για να επιτύχει μια τέτοια προσπάθεια η ΔΑΠ πρέπει να έχει προσεκτικά οργανώσει τους στόχους και τη δομή της, με τον κατάλληλο και σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και την παροχή κατάλληλων υλικών και χρόνου και χρονοδιαγραμμάτων που απαιτούνται για την εκπόνηση του σχεδίου και της εργασίας, που έχει ανατεθεί. Η τυχόν επιτυχία ή αποτυχία μιας τέτοιας απόπειρας, μπορεί να επιφέρει πολλά κέρδη στον απολογισμό της, που θα αποτελέσουν σημαντικά πλεονεκτήματα στα χέρια της ΔΑΠ για την περαιτέρω βελτίωση ατόμων και μεθόδων.

Καταλήγοντας, επισημαίνουμε τα εξής δύο πολύ βασικά -κατά την γνώμη μας - στοιχεία : η παρακίνηση και η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων δεν είναι ούτε ατομική, ούτε μονόπλευρη διαδικασία. Απαιτούνται προσπάθειες τόσο και απ' την πλευρά του ατόμου, όσο και της ΔΑΠ και είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και προκειμένων. Εσωτερικά κίνητρα, προσδοκίες και οράματα των υπαλλήλων, εξωτερικές παροχές, διευκολύνσεις και δημιουργία λειτουργικού και ευχάριστου περιβάλλοντος από πλευράς διοίκησης, αλλά και απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες π.χ. σύγχρονη οικονομική κρίση, επιδρούν, επηρεάζουν και μεταλλάσσουν κάθε τόσο την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η σύγχρονη οικονομική κρίση, αν εξεταστεί με προσοχή, έχει και τη θετική πλευρά της. Οι αρνητικές συνέπειες και επιπτώσεις, που στον εργασιακό χώρο και στην ψυχολογία των

υπαλλήλων επιφέρει, είναι αδιαμφισβήτητες και καθόλου αμελητέες. Σε βάθος χρόνου όμως, η κρίση αυτή μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα ευεργετική, αφού αποτελεί αφορμή για ουσιαστικές δομικές, λειτουργικές, οργανωτικές -και όχι μόνο- αλλαγές στον τρόπο αντίληψης και λειτουργίας των τραπεζών, αλλά και καθιερώνει και εδραιώνει τις σωστές – πετυχημένες πρακτικές παραμερίζοντας κάθε τι επιζήμιο, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών, που ωφελούν τόσο τις ίδιες και εξυπηρετούν και τις ανάγκες των πελατών τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Βιβλιογραφία (Ελληνική)

- Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, 20ς Κύκλος - Βιβλίο Μαθητή, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων, Διόφαντος
- Βαθής, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκελείτης, Π., (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτών Βιβλίων Αθήνα
- Βρουλάκης Νικόλαος, (2008), Τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων και η αξιολόγηση τους, Ηράκλειο, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Πτυχιακή εργασία
- Γαβαλάς, Αντώνης, (2013 ), Απόδοση Ομάδων Εργασίας, Η Επίδραση της Προσωπικότητας και της Συμπεριφοράς
- Γκίκας Α. Χαρδούβελης, (Φεβρουάριος 2013), Ελληνική κρίση και τραπεζικό σύστημα επιστημονική ημερίδα σε θέματα ανταγωνισμού, ρύθμισης και χρηματαγορών.
- Δαφνομήλη Α., Κοντοπόδη, Α., (2010), Υποκίνηση εργαζομένων, θεωρίες (Μελέτη περίπτωσης, υπάλληλοι τραπεζών), Ηράκλειο, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Πτυχιακή εργασία
- Δημητριάδης Ε., Χατζόγλου Π., Θερίου Ν., Μαδυτινός Δ., (2003), Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Β. Ελλάδας, 16ο Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, Λάρισα. Τ.Ε.Ι. Καβάλας
- Δημητριάδης Ευστάθιος, Η παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδος
- Δημητρίου Κωνσταντίνος, (1991), Μέθοδοι και Τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Εκδόσεις Γαλαίος,
- Δημητριάδης Αντώνης, (2009), Διοίκηση – Διαχείριση Έργου Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών Αθήνα
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών: «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2011 και το 2012», Ιανουάριος 2013.
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2009, Αθήνα, Πρώτη έκδοση: Ιούνιος 2010
- Ζαβλανός Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα. Εκδόσεις Σταμούλη
- Ζαβλανός Μ., (1998), Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδ. Έλλην.
- Ζευγαρίδης Σ. Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., (1986), Οργάνωση Επιχειρήσεων Ανάλυση Της Δομής Των Οργανώσεων, Θεσσαλονίκη

- Θεοδοσοπούλου, Ε. 2013, Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων, Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή διατριβή
- ΙΝΕ- ΓΣΕΕ, (2008), Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα
- Καλλιγιά Α., (2011), Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ( Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Αθήνα. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Διπλωματική εργασία
- Κάντας Α., (1993), Οργανωτική -βιομηχανική ψυχολογία, Κίνητρα –Επαγγελματική ικανοποίηση –Ηγεσία. Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α., (1998), Οργανωτική– Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουφίδου, Σ., (1998), Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- J., Adams, (2009), Η θεωρία της ισότητας στην εργασία
- Κωντανά Θεοδώρα, (2011), Διερεύνηση δεδομένων παρα(υπό)κίνησης στον Δημόσιο τομέα – βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα
- Κωσταρίδου - Ευκλείδη Α., (1997), Ψυχολογία κινήτρων, Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- Λαδόπουλος Ι., (1982), Θέματα διοίκησης προσωπικού. Αθήνα: Α.Σ.Ο.Ε.Ε
- Μανασάκης Κωνσταντίνος, (2002), Ενότητα #9 : Τεχνικές Παρακίνησης, Σημειώσεις Μαθημάτων
- Μάρκοβιτς Γιάννης, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού : Παρακίνηση – Εξουσία, Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.
- Μούζα-Λαζαρίδη Α.-Μ., (2006), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα: Εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ
- Μπαμπινιώτης Γ , (1998), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας.
- Μπιτσάνη Ε., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδ. ΔΙΟΝΙΚΟΣ.
- Μπογατίνης, Σάββας, (2004) : Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Σύγχρονες Μέθοδοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι managers τολμούν! Οι εργαζόμενοι μπορούν; Εφαρμογή σε 86 εργαζόμενους από 2 επιχειρήσεις στον νομό Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, Μεταπτυχιακή διατριβή
- Ξηροτύρη Σ., (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Ανίκουλα.
- Μπουραντάς Δ., 2002. Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές Αθήνα Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Νούλας, Α, (2005), Χρήμα κα Τράπεζες, Θεσσαλονίκη : Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

- Παγκάκης, Γ., (1998), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα: Σακούλας.
- Πανυγυράκης, Γ., (2001), Οικονομική κρίση στην Ελλάδα (Financial crisis in Greece)
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα : Εκδόσεις Κυριακίδης
- Πλατσίδου Μ., Γωνιδά Ε., (2005), Θεωρίες κινήτρων στον Εργασιακό χώρο
- Καψάλης Α., (2005), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Πουρνάρα, Γ, Σοφία, (2012), Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων, Πάτρα 2012, Μεταπτυχιακή διατριβή
- Ρεμούντη, Δ. (2008), Σύνδεση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με την παροχή μη χρηματικών κινήτρων. Καταγραφή των σπουδαιότερων μη χρηματικών κινήτρων, όπως αναφέρονται στην πρόσφατη βιβλιογραφία και αρθρογραφία, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Μεταπτυχιακή διατριβή
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής, Rosili, 4η εκδ., Αθήνα.
- Σάμιτας, Αριστείδης, (Δεκέμβριος 2014–Ιανουάριος 2015), Η σημασία της καινοτομίας στην τρέχουσα οικονομική κρίση και η επίδραση της στην οικονομία των ελληνικών νησιών, Διδακτικό Υλικό (Σημειώσεις) του Ειδικού Θεματικού Προγράμματος (ΕΘΠ)
- Σφακιανάκης, Μ.Κ., (2006), Διοικητική κρίσεων. Αθήνα : Εκδ. Έλλην
- Ταταρίδης Γεώργιος, (2014), Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Μελέτες περιπτώσεων
- Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακες Εποπτευομένων Ιδρυμάτων, Νοέμβριος 2012.
- Χατζηπαντελή Π. Σ., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, Εργασιακό κλίμα, Εκδόσεις Μεταίχμιο –Βιβλία για την Επαγγελματική Κατάρτιση, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Interbooks
- Χυτήρης Λ. Σ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Interbooks, 3η εκδ., Αθήνα.

### **Βιβλιογραφία (Ξενόγλωσση)**

- Adams, J. S, (1965), Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (ed.), Advances in experimental social psychology, vol. 2. New York: Academic Press.



- Bank of Greece (2013) : “Report on the Recapitalization and Restructuring of the Greek Banking Sector”
- Berman, E. M., Bowman, J.S., West, J.P., Wart, M.V., (2010), Human Resource, n.e
- Boot, A.W. and Thakor, V.A., (1997), “Financial Architecture System”, The Review of Financial Studies.
- Bryan Keith L. Jr (ed) (1990), “Encyclopedia of American Business History and Biography, Railroads in the Twentieth Century”, New York.
- Benabou R., Tirole, J., (2003), Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Review of Economic Studies. Vol. 70, No. 3.,Jul. 2003, 489-520, p. 510
- Bonuses in Motivating Organizational Achievements, Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 26, No. 2, 2007, 281 – 304, pp. 283 – 284
- Broker G., (2009), Competition in Banking, Organization for Economic Co-Operation and Development pp. 17-23
- Mishkin, F.S.,(1992), Anatomy of a financial crisis, Graduate School of Business, Columbia University New York, New York 10027, USA
- Daft, R.L., (2009), Management U.S.A.: Thomson South-Western de Gruyter
- Deci, E.L. & Ryan, R.M., (2000), The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry 11, 227-268.
- Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58
- Erven B., Milligan R., (2000), Making Employee Motivation a Partnership, Employee Management for Production Agriculture.
- Herzberg F., (1959), The motivation to work, Εκδόσεις : J.Wiley, New York, U.S.A
- Heinrich J. Carolyn, (2007), False or Fitting Recognition? The Use of High Performance.
- Jones M. r.(ed.), (1995), Nebraska symposium on motivation, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kehr H.M., (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. Academy of Management Review.29, 479-499.
- Kreitner R., (1995), Management (6th ed.), Boston: Houghton Mifflin Company
- Legge K., (1995), Human, Resource Management, Rhetor Realities, MacMillan
- Luthans F., (1992), ‘Organizational behavior’, New York, McGraw-Hill Book Co, Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications.

- Locke E. A., Shaw K. N., Saari, L. M., Latham, G. P., (1981), Goal setting and task performance: 1969-1980, Psychological Bulletin, 90, 125-152
- Locke E., A., Latham G. P., (2006), New directions in goal-setting theory, Current Directions in Psychological Science, 15(5), 265–268.
- McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L. (1953), The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C., Boyatzis R. E., (1982), Leadership motive pattern and long-term success in management, Journal of Applied Psychology, 67, 737-743
- Maslow A. H., (1970), Motivation and personality, 2nded. New York: Harper and Row.
- Maehr M.L., Braskamp L.A. (1986), The Motivation Factor: A theory of personal investment», Lexington.
- Montana, Charnov, (2000), Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Morris, J. (1968). The Art of Motivating, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts.
- Oldham, G, “The motivational Strategies used by Supervisors: Relationships to s to Effectiveness indicators, Organizational Behavior and Human Performance 15, 1, Feb. 1976.
- The Principal staff Development Leader” , Educational Leadership 34, 5, Feb. 1977
- Peel M., (1994), Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα, μτφ: Β. Ταουσάνης, Εκδόσεις ANUBIS
- Robinson, A. G. & Stern, S., (1997), Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen, San Francisco, CA: Berrett – Koehler Publishers
- Storey, J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell, pp. 9 - 15
- Steers M. Richard, (1981), “Introduction to Organizational Behavior”, Goodyear Publishing Co
- Vroom, V. H., (1964), Work and motivation, New York: Wiley

### **Περιοδικά – Εφημερίδες**

- Γκόρτσος, Χρήστος, (1 Απριλίου 2014), Συνέντευξη Γενικού Γραμματέα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, στο Παρατηρητήριο για την Κρίση
- Ελληνική κρίση χρέους 2009-σήμερα, Βικιπαίδεια, ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια.
- Κουφάρης, Γεώργιος, (2010) , «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010

- Η ΑΥΓΗ, Γ. Προβόπουλος: Ανάπτυξη με... εξαγορές, συγχωνεύσεις και ξεπούλημα ελληνικών τραπεζών Τελευταία ενημέρωση : 13.12.2013, 17:51
- Η Καθημερινή επιχειρήσεις, 11 Δεκεμβρίου 2015, Η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας
- Οικονομία Αγορές, Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Τόμος IV, Τεύχος 8, Δεκέμβριος 2009
- Το Βήμα του Ασκληπιού 10ος Τόμος, 4ο Τεύχος, Οκτώβριος - Δεκέμβριος 2011 Rostrum of Asclepius 10th Volume, 4th Issue, October – December 2011
- Το Βήμα Οικονομία Σάββατο 5 Δεκεμβρίου 2015  
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=124131>
- Τράπεζα της Ελλάδος, Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, τεύχος 142 (Ιαν-Φεβρ 2012)
- Τράπεζα της Ελλάδος, ( Ιανουάριος 2004), Οικονομικό Δελτίο τεύχος 22
- ΧΡΗΜΑ, (Απρίλιος 2010), Σχεδιασμός, Κίνδυνοι, Αποδόσεις από το Α ως το Ω των τραπεζικών Εξαγορών & Συγχωνεύσεων- Τεύχος 361
- Ρομπόλης (2013), Οικονομική Κρίση και Κοινωνικό Κράτος Κοινωνική Πολιτική /τεύχος 1

## Αρθρογραφία

- Αριστείδης Νότης, (2010), Η Θεωρία προσδοκιών του Vroom
- Βλάχβη Ασπασία, (2009), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Γεωργακοπούλου Βασιλική Ν, (2010), Εξαγορές & Συγχωνεύσεις : Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις
- Γκορέζης Παναγιώτης, (2011), Παρακίνηση
- Γκίκας Χαρδούβελης, (2013), Ελληνική κρίση και τραπεζικό σύστημα, επιστημονική ημερίδα, Ενότητα 6η «αναδιάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Χρηματοοικονομικά Δομικά Χαρακτηριστικά» Panel Discussion
- *Κυριαζόπουλος - Ζησόπουλος - Σαριγιαννίδης, (2009), Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων των Τραπεζών στη Διεθνή και την Ελληνική Οικονομία*  
Οικονομία & Αγορές, Τόμος VII, Τεύχος 1, Μάιος 2012
- Παπάνης, Ευστράτιος, (2007), Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
- Παπάνης Ευστράτιος (2010), Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας (ή γιατί η μείωση των μισθών είναι καταστροφική)»

- Παπουτσέλου Ευστρατία, (2013), Οικονομική κρίση στην Ελλάδα (Financial crisis in Greece)
- Ρήγας, Μπλανάς, Γολέμης, (2008), Διεθνής Χρηματοοικονομικές Αγορές σελ.166-181
- Σαχινίδης Αλέξανδρος, (2009), Παρακίνηση Σημειώσεις από Robbins et al
- Συνέντευξη του Καθηγητή Χρήστου Γκόρτσου, Γενικού Γραμματέα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, στο Παρατηρητήριο για την Κρίση, 1Απριλίου, 2014
- Τζουμάκας, Νικόλαος, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών,
- Κεφ. 3<sup>ο</sup>, Διεύθυνση – Παρακίνηση Ιωάννινα
- Adams, J.S. (1963), «Toward an understanding of inequality», Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436
- Alderfer, Clayton P(1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, New York : Organizational Behaviors and Human Performance, 142 – 175
- Calomiris, Charles W., (2011), “Αίτια της κρίσης στην αγορά ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου” Άρθρο Α.1, Από την διεθνή κρίση στην κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον; , Επιμέλεια Νικόλαος Β. Καραμούζης και Γκίκας Α. Χαρδούβελης, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα
- Maslow, A.H. (1943), «A Theory of human motivation», Psychologica Review, 50, 370-39  
Literature review of concepts and theories of Motivation, Read more:
- Nohria N., B. Groysberg, B., Eling Lee L. (2008), «Employee Motivation: A Powerful New model», Harvard Business Review, July/August 2008
- Strategy-Train, (2009), Πώς αντιλαμβάνονται τους Εργαζομένους τους οι Ηγέτες X-Ψ και Z
- Fytrou, Nathalie, (2012), Η εργασιακή θεωρία της αξίας στον Adam Smith,

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. ΦΥΛΟ:

A. ΑΝΔΡΑΣ

B. ΓΥΝΑΙΚΑ

#### 2. ΗΛΙΚΙΑ

A. 20 - 30

B. 30 - 40

Γ. 40 - 50

E. 50 και άνω

#### 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

A. Άγαμος

B. Έγγαμος       Αριθμός Παιδιών

Γ. Διαζευγμένος

#### 4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

A. Δημοτικό / Γυμνάσιο

B. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Γ. Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Δ. Μεταπτυχιακό

E. Διδακτορικό

#### 5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

A. 1 - 5 έτη

B. 6-10 έτη

Γ. 11-15 έτη

**Δ.15 - 20 έτη**

**Ε. 20 και άνω έτη**

**6. ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ;**

**Α. Ταμιακός Υπάλληλος**

**Β. Υπάλληλος Back office**

**Γ. Προϊστάμενος**

**Δ. Ανώτερο στέλεχος (Διευθυντής / Υποδιευθυντής)**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**7. ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΑΝ Η ΓΝΩΜΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ;**

**Α. Σίγουρα ναι**

**Β. Μάλλον ναι**

**Γ. Σίγουρα όχι**

**Δ. Μάλλον όχι**

**Ε. Δεν ξέρω / δεν απαντώ**

**8. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ;**

**Α. Σίγουρα ναι**

**Β. Μάλλον ναι**

**Γ. Μάλλον όχι**

**Δ. Σίγουρα όχι**

**Ε. Δεν ξέρω / δεν απαντώ**

**9. ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ;**

- A. Καθόλου
- B. Μειώθηκε κατά: 0- 15%
- Γ. Μειώθηκε κατά: 16-30%
- Δ. Μειώθηκε κατά: 30-50%
- E. 50% και άνω

**10. ΕΧΕΙ ΑΥΞΗΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ;**

- A. Καθόλου
- B. Αυξήθηκε κατά: 0- 15%
- Γ. Αυξήθηκε κατά: 16-30%
- Δ. Αυξήθηκε κατά: 30-50%
- E. 50% και άνω

**11. ΑΝ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ, ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:**

- A. Πάγωμα προσλήψεων
- B. Μη ανανέωση σύμβασης
- Γ. Πρόωρη Συνταξιοδότηση
- Δ. Εθελούσια έξοδος
- E. Αναγκαστική έξοδος
- ΣΤ. Μετάταξη σε άλλη υπηρεσία
- Z. Άλλο

**Παρακαλώ προσδιορίστε**

\_\_\_\_\_

**12 . ΠΡΟΕΡΧΕΣΤΕ ΑΠΟ ΤΡΑΠΕΖΑ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΤΕΙ / ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΕΙ ΑΠΟ ΚΑΠΟΙΑ ΑΛΛΗ;**

- A. Ναι

**B. ΟΧΙ**

**13. ΑΝ ΝΑΙ, ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΣΑΣ ΘΕΣΗ, ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ;**

**A. Σίγουρα ναι**

**B. Μάλλον ναι**

**Γ. Σίγουρα όχι**

**Δ. Μάλλον όχι**

**E. Δεν ξέρω / δεν απαντώ**

**14. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΕΤΑΣΧΕΙ;**  
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

**A. Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας**

**B. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)**

**Γ. E-learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)**

**Δ. Σεμινάρια / διαλέξεις**

**E. Συμμετοχή σε ομάδες**

**Άλλες:** \_\_\_\_\_

**15. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;**

**A. Σίγουρα ναι**

**B. Μάλλον ναι**

**Γ. Σίγουρα όχι**

**Δ. Μάλλον όχι**

**E. Δεν ξέρω / δεν απαντώ**

**16. ΠΩΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΣΑΣ;**

**A. Εξαιρετική**

**B. Πολύ καλή**



- Γ. Αρκετά καλή
- Δ. Ικανοποιητική
- Ε. Καθόλου ικανοποιητική

**17. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΙΝΗΤΡΟ ΩΣΤΕ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ;**

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Σίγουρα *όχι*
- Δ. Μάλλον *όχι*
- Ε. Δεν ξέρω / δεν απαντώ

**18. ΟΙ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ;**

- A. Πάρα πολύ
- B. Αρκετά
- Γ. Λίγο
- Δ. Καθόλου
- Ε. Δεν ξέρω / δεν απαντώ

**19. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:**

- A. Ίδια
- B. Καλύτερη
- Γ. Μέτρια
- Δ. Χειρότερη
- Ε. Πολύ χειρότερη

**20. ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΣΦΑΛΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;**

- A. Πάρα πολύ
- B. Πολύ

Γ. Αρκετά

Δ. Λίγο

Ε. Καθόλου

## ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

**21. ΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΛΟΓΟΥΣ ΘΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΣΕ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΣΑΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ**

Χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα από το 1 έως το 5

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης στον εργασιακό χώρο					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή / Αναβάθμιση θέσης εργασίας					
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων					

1	ΑΠΟΛΥΤΑ
2	ΠΟΛΥ
3	ΜΕΡΙΚΩΣ
4	ΕΛΑΧΙΣΤΑ
5	ΚΑΘΟΛΟΥ

**22. ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;**

Χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα από το 1 έως το 5

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση /επιμόρφωση προσωπικού					
Μέτρηση απόδοσης προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας					
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)					

1	ΑΠΟΛΥΤΑ
2	ΠΟΛΥ
3	ΜΕΡΙΚΩΣ
4	ΕΛΑΧΙΣΤΑ
5	ΚΑΘΟΛΟΥ

**23.ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΜΕ ΦΘΙΝΟΥΣΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΑΠΟΨΗ**

(Ανάλογα με την σημαντικότητα που έχει ο καθένας από τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης συμπληρώστε την παρακάτω στήλη από τον αριθμό 1 ως

πιο σημαντικό και τον αριθμό 6 ως λιγότερο σημαντικό . Ο κάθε αριθμός χρησιμοποιείται μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

<b>Τρόποι Παρακίνησης</b>	<b>Σημαντικότητα για σας</b>
<b>Εκπαίδευση</b>	
<b>Ανάληψη πρωτοβουλιών</b>	
<b>Αλλαγή θέσης εργασίας</b>	
<b>Αξιολόγηση προσωπικού</b>	
<b>Δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης</b>	
<b>Εκτίμηση ατομικών ικανοτήτων</b>	

**24. ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ, ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΙΝΗΤΡΑ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;**

**Χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα από το 1 έως το 5**

<b>ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
Εξουσία					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας					
Εξέλιξη στην εργασία - καριέρα					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων					

<b>1</b>	<b>ΑΠΟΛΥΤΑ</b>
<b>2</b>	<b>ΠΟΛΥ</b>
<b>3</b>	<b>ΜΕΡΙΚΩΣ</b>
<b>4</b>	<b>ΕΛΑΧΙΣΤΑ</b>
<b>5</b>	<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>

**25. ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ;**

---



---



---



---



---

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**

**ΠΙΝΑΚΕΣ**

<b>ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΑΝ Η ΓΝΩΜΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ</b>					
	ΔΕΝ ΞΕΡΩ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>					
20-30					
30-40	13	25	47	4	11
40-50	11	29	34	3	23
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	12	47	23	0	18
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	14	18	54	0	14
ΕΓΓΑΜΟΣ	7	29	36	7	21
ΠΑΙΔΙΑ	13	35	33	2	17
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ					
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	13	20	44	3	20
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	13	30	38	4	15
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	6	44	37	0	13
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	40	60	0	0
6-10	10	38	38	0	14
11-15	22	11	48	4	15
16-20	0	35	35	12	18
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	13	35	29	0	23
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	13	44	22	4	17
BACK OFFICE	14	3	48	7	28
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	9	33	46	0	12
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	13	50	31	0	6
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	8	27	43	3	16
ΟΧΙ	14	31	36	2	17

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 1**

### **ΕΡΩΤΗΣΗ 7**

<b>ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ;</b>					
ΗΛΙΚΙΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ
20-30	0	0	0	0	0
30-40	2	60	32	6	0
40-50	3	60	34	3	0
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	65	29	6	0
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	0	41	55	4	0
ΕΓΓΑΜΟΣ	0	64	22	14	0
ΠΑΙΔΙΑ	3	67	28	2	0
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	3	57	37	3	0
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	2	60	32	6	0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	69	31	0	0
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ					
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	80	20	0	0
6-10	0	52	38	10	0
11-15	4	52	41	3	0
16-20	0	65	29	6	0
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	3	65	29	3	0
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	0	56	35	9	0
BACK OFFICE	3	55	35	7	0
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	3	58	39	0	0
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0	75	19	6	0
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	3	57	32	8	0
ΌΧΙ	2	61	34	3	0

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

### ΕΡΩΤΗΣΗ 8

<b>ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ;</b>					
	ΔΕΝ ΞΕΡΩ				
ΗΛΙΚΙΑ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ
20-30	0	0	0	0	0
30-40	2	43	49	4	2
40-50	3	34	52	11	0
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	29	53	12	6
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	0	36	59	5	0
ΕΓΓΑΜΟΣ	0	50	43	7	0
ΠΑΙΔΙΑ	3	36	48	10	3
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ	0	0	0	0	0
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ					
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	3	37	50	7	3
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	2	36	51	11	0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	38	56	0	6
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	20	60	20	0
6-10	0	43	52	0	5
11-15	7	41	45	7	0
16-20	0	35	65	0	0
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	36	45	16	3
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ					
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	0	35	52	9	4
BACK OFFICE	3	45	45	7	0
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	3	27	61	6	3
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0	50	37	13	0
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	6	38	51	5	0
ΌΧΙ	0	38	50	9	3

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

### ΕΡΩΤΗΣΗ 9



<b>ΠΡΟΕΡΧΕΣΤΕ ΑΠΟ ΤΡΑΠΕΖΑ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΤΕΙ / ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΕΙ ΑΠΟ ΚΑΠΟΙΑ ΑΛΛΗ;</b>		
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΌΧΙ</b>
20-30	0	0
30-40	53	47
40-50	31	69
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	94
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
ΑΓΑΜΟΣ	45	55
ΕΓΓΑΜΟΣ	43	57
ΠΑΙΔΙΑ	33	67
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ</b>		
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	27	73
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	42	58
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	31	69
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>		
1-5	40	60
6-10	48	52
11-15	52	48
16-20	29	71
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	19	81
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>		
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	39	61
BACK OFFICE	55	45
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	18	82
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	37	63

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 12**

<b>ΑΝ ΝΑΙ, ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΣΑΣ ΘΕΣΗ, ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ;</b>					
	ΔΕΝ ΞΕΡΩ				
ΗΛΙΚΙΑ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ
20-30	0	0	0	0	0
30-40	8	20	12	16	44
40-50	9	27	9	9	46
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	0	0	0	100
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	10	10	0	30	50
ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	0	83	0	0	17
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	10	9	19	10	52
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	13	0	12	25	50
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	4	32	14	9	41
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	20	20	0	20	40
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	100	0	0	0
6-10	10	20	0	20	50
11-15	14	7	22	14	43
16-20	0	40	20	0	40
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	16	0	17	67
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	11	22	11	11	45
BACK OFFICE	0	25	12	25	38
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	33	0	0	0	67
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0	33	17	0	50
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	8	22	11	13	46
ΌΧΙ	0	0	0	0	0

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

### ΕΡΩΤΗΣΗ 13

<b>ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ;</b>						
ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕ ΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB ROTATION)	E-LEARNING (ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ)	ΣΕΜΗΝΑΡΙΑ / ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ	ΆΛΛΕΣ
20-30	0	0	0	0	0	0
30-40	18	16	34	29	3	0
40-50	28	14	24	28	6	0
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	24	71	15	31	9	0
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>						
ΑΓΑΜΟΣ	26	16	28	28	2	0
ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	29	10	24	16	11	0
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	20	18	28	29	5	0
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>						
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	25	17	23	30	5	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	20	17	28	30	5	0
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	27	15	29	24	5	0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ						
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>						
1-5	39	15	23	23	0	0
6-10	25	13	29	25	8	0
11-15	14	12	36	36	2	0
16-20	24	22	27	22	5	0
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	25	19	19	30	7	0
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>						
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	32	12	33	23	0	0
BACK OFFICE	16	20	31	28	5	0
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	28	12	20	34	6	0
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	16	21	29	26	8	0
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>						
ΝΑΙ	0	18	15	35	25	7
ΌΧΙ	0	25	17	23	31	4

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

### ΕΡΩΤΗΣΗ 14

<b>ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΙΝΗΤΡΟ ΩΣΤΕ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ;</b>					
ΗΛΙΚΙΑ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΝΑΙ	ΣΙΓΟΥΡΑ ΌΧΙ	ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ
20-30	0	0	0	0	0
30-40	6	9	32	13	40
40-50	3	0	34	23	40
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	12	35	18	29
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	0	14	41	9	36
ΠΑΙΔΙΑ	0	14	7	22	57
ΠΑΙΔΙΑ	8	2	38	17	35
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	3	7	27	23	40
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	6	6	34	15	39
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	6	6	37	13	38
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	20	0	0	80
6-10	5	9	33	24	29
11-15	7	4	30	11	48
16-20	0	6	47	23	24
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	3	36	16	39
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	9	4	30	22	35
BACK OFFICE	4	10	35	10	41
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	3	6	37	18	36
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	6	0	31	19	44
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	3	3	43	19	32
ΌΧΙ	6	8	28	16	42

## ΠΙΝΑΚΑΣ 7

### ΕΡΩΤΗΣΗ 17

<b>ΟΙ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ;</b>					
ΗΛΙΚΙΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ
20-30	0	0	0	0	0
30-40	2	38	47	13	0
40-50	6	48	37	9	0
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	47	41	6	0
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	0	5	36	50	9
ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	0	0	57	36	7
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	0	5	41	44	10
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	3	50	40	7	0
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	4	41	42	13	0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	38	56	6	0
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	0
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	80	20	0	0
6-10	5	38	48	9	0
11-15	4	33	44	19	0
16-20	0	35	59	6	0
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	52	36	6	0
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4	57	35	4	0
BACK OFFICE	0	41	45	14	0
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	9	39	43	9	0
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	0	31	56	13	0
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	3	38	46	13	0
ΌΧΙ	5	45	42	8	0

## ΠΙΝΑΚΑΣ 8

## ΕΡΩΤΗΣΗ 18

<b>Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:</b>					
ΗΛΙΚΙΑ	ΙΔΙΑ	ΚΑΛΥΤΕΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ	ΠΟΛΥ ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ
20-30	0	0	0	0	0
30-40	15	2	32	45	6
40-50	14	0	37	46	3
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	0	29	53	12
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	18	4	18	55	5
ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	14	0	43	29	14
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	11	0	36	48	5
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	7	0	36	50	7
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	19	0	26	47	8
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	6	0	50	44	0
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	0	40	60	0
6-10	19	5	29	38	9
11-15	18	0	30	48	4
16-20	12	0	29	47	12
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	0	39	52	3
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	22	4	35	0	0
BACK OFFICE	14	0	24	55	7
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	6	0	39	46	9
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	13	0	31	50	6
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	19	3	35	38	5
ΌΧΙ	10	0	31	53	6

## ΠΙΝΑΚΑΣ 9

## ΕΡΩΤΗΣΗ 19

<b>ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΣΦΑΛΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;</b>					
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ</b>	<b>ΠΟΛΥ</b>	<b>ΑΡΚΕΤΑ</b>	<b>ΛΙΓΟ</b>	<b>ΚΑΘΟΛΟΥ</b>
20-30	0	0	0	0	0
30-40	2	13	41	38	6
40-50	8	9	60	23	0
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	18	53	23	0
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>					
ΑΓΑΜΟΣ	9	5	45	41	0
ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	7	14	65	14	0
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	3	13	46	33	5
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>					
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	0
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	7	3	57	33	0
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	4	13	45	32	6
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	25	50	25	0
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</b>					
1-5	0	20	40	40	0
6-10	5	19	48	28	0
11-15	0	15	26	48	11
16-20	12	12	59	17	0
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	6	3	65	26	0
<b>ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>					
ΤΑΜΙΑΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4	13	52	31	0
BACK OFFICE	0	7	48	35	10
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	9	21	40	30	0
ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	6	0	63	31	0
<b>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</b>					
ΝΑΙ	5	5	41	41	8
ΌΧΙ	5	16	53	26	0

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 20**





	ΕΚΔΕΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΣΗ				ΜΕΤΕΠΙΜΟΡΦΣΗ				ΣΥΝΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗ - ΠΑΡΑΚΟΙΝΗΤΗΣ				ΕΡΕΚΤΟ ΣΠΟΡΙΟ				ΟΝΑΔΣ ΕΡΕΚΤΗΣ				ΕΝΑΛΛΑΤΕΡΕΟΝ ΕΡΕΚΤΗΣ									
ΕΝΑΚΑ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΔΟΝΤΑΠΔΝ	ΜΕΡΚΟΣ	ΕΛΑΝΣΤΑ	ΚΑΘΟΝΟΥ		
20-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31-40	29	20	13	10	4	23	18	16	17	0	29	21	10	5	17	2	10	23	24	37	8	16	19	17	29	9	15	19	27	
40-50	30	28	8	7	4	16	20	21	11	4	43	13	13	7	5	6	6	14	29	55	0	9	28	25	18	5	24	16	21	
50-60	44	16	4	16	8	31	16	18	10	8	19	26	13	16	0	6	6	22	32	23	0	13	17	16	46	0	23	26	10	
ΟΚΟΝΕΛΑΚΗ ΚΑΠΣΤΑΗ																														
ΑΓΑΝΟΣ	29	20	13	6	0	25	18	16	12	0	29	21	13	0	11	0	8	21	31	36	9	15	21	13	33	8	18	16	38	
ΠΑΛΙΑ	34	18	9	22	7	25	9	23	29	0	33	18	18	0	14	0	14	13	14	43	0	14	23	21	22	8	27	14	14	
ΕΓΓΑΝΟΣΜΕΛΑΜΑ	31	23	9	9	3	21	20	18	9	5	36	18	9	12	5	6	7	20	28	39	2	13	24	21	31	4	19	20	21	
ΝΟΡΜΟΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΟ																														
ΠΑΝΑΣΟ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ΛΕΥΤΕΡΟΒΑΜΙΑ	33	27	11	0	0	20	19	16	14	11	37	19	13	7	0	3	6	13	34	47	0	14	26	21	26	7	15	21	24	16
ΠΙΤΡΟΒΑΜΙΑ	31	20	8	18	10	23	14	20	16	0	27	22	12	10	10	5	8	21	26	33	5	12	23	15	30	9	24	16	15	17
ΜΕΤΑΠΥΛΑΚΟ	32	16	18	6	0	23	29	6	6	0	41	13	0	6	22	0	13	23	23	45	4	16	24	18	33	0	13	29	41	0
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΤΥΠΕΛΣ																														
1-5	28	10	0	0	0	29	10	0	0	0	29	0	0	0	0	0	30	20	100	7	20	40	0	0	7	30	20	0	0	
6-10	29	22	8	18	0	33	19	8	17	0	33	22	9	4	20	0	8	29	13	50	5	13	23	17	30	0	16	23	31	0
11-15	26	26	16	0	0	18	19	22	5	7	35	16	12	11	13	4	9	20	37	20	4	14	18	21	33	13	16	12	26	27
16-20	27	22	13	6	10	13	27	13	19	0	40	23	10	6	0	0	7	16	38	40	7	10	29	6	30	13	10	19	25	20
20-25	39	19	4	13	9	19	15	26	13	4	31	21	13	9	4	8	4	13	26	50	0	12	23	26	25	3	29	21	13	8
ΟΡΕΣΤΙΝ ΠΑΡΕΛΣΑ																														
ΠΑΝΑΚΟΣ	33	28	9	7	0	22	18	20	14	0	33	21	11	4	14	4	6	14	25	60	0	6	23	36	13	8	21	23	14	13
ΒΑΚΟΦΙΚΟΣ	21	17	17	16	11	21	19	17	21	0	31	21	9	5	17	3	12	20	27	28	7	14	22	5	17	17	17	15	26	11
ΠΡΟΤΕΛΑΝΟΣ	38	20	9	3	5	24	15	20	10	11	30	20	13	10	0	5	7	24	32	28	3	18	17	16	39	0	20	17	29	17
ΑΝΟΡΘΑ ΣΥΛΕΞΗ	31	26	3	28	0	19	26	15	9	0	44	11	12	18	0	6	8	15	18	67	0	7	34	9	22	0	22	21	18	11
ΣΥΝΟΜΕΡΣΗ																														
ΝΑΙ	29	23	9	17	5	19	15	20	21	0	36	18	10	7	19	3	9	18	4	47	7	13	23	14	24	6	22	20	17	5
ΟΧΙ	32	20	11	7	5	23	20	16	10	5	32	20	12	8	3	4	8	20	28	38	3	13	24	22	31	6	19	17	25	18

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

ΕΡΩΤΗΣΗ 22





ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ Η ΟΥΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΙΝΗΤΡΑ ΘΑ ΣΥΛΛΑΒΑΚΟΥΝΤΕ ΠΡΕΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΡΟΣΔΕΣΑΣ																
	ΠΡΟΣΦΕΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ				ΑΠΡΟΣΦΕΡΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΗΣ				ΕΡΟΥΣΙΑ		ΑΝΑΠΑΥΣΗ ΝΕΡΑ ΔΕΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΝΕΣ					
	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΠΡΟΣ	ΜΕΡΟΣ	ΕΚΑΣΤΑ ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΠΡΟΣ	ΜΕΡΟΣ	ΕΚΑΣΤΑ ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΠΡΟΣ	ΜΕΡΟΣ	ΕΚΑΣΤΑ ΚΑΘΟΝΟΥ	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΠΡΟΣ	ΜΕΡΟΣ	ΕΚΑΣΤΑ ΚΑΘΟΝΟΥ
ΗΑΚΙΑ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20-30	31	14	5	7	9	15	21	11	7	5	22	39	24	16	16	11
30-40	33	12	8	0	9	13	23	7	9	19	35	29	11	21	19	6
40-50	45	10	11	0	9	10	22	11	10	9	5	2	11	35	46	15
50 ΚΑΙ ΑΝΩ																
ΟΙΚΟΓΕΝΕΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ																
ΑΓΑΜΟΣ	35	8	6	13	0	11	23	9	13	0	6	26	40	34	14	17
ΕΙΤΑΜΟΣ ΧΕΡΡΕ	25	17	5	0	23	10	21	0	13	3	5	10	24	27	8	15
ΠΑΛΙΑ																
ΕΙΤΑΜΟΣ ΜΕ	34	14	8	2	7	16	20	11	8	7	4	3	17	38	38	15
ΠΑΛΙΑ																
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ																
ΑΗΘΟΤΙΚΟ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ΓΥΑΝΑΣΙΟ	37	11	3	6	6	13	24	5	11	6	0	6	23	31	41	11
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	34	13	8	2	14	13	22	9	6	17	4	3	19	40	27	16
ΠΤΟΒΑΘΜΙΑ	27	16	12	5	0	14	15	17	15	0	8	17	40	15	1	21
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ																
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ																
1-5	22	12	10	0	0	22	25	0	0	0	0	30	67	0	21	12
6-10	31	10	6	12	10	13	14	15	17	10	3	6	21	38	10	16
11-15	20	18	6	0	9	12	22	12	9	0	3	3	21	33	46	15
16-20	48	7	7	0	0	8	29	4	0	20	0	10	19	27	40	8
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	35	14	8	0	13	16	21	8	9	13	5	1	17	40	26	14
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ																
ΤΑΜΙΑΚΟΣ	47	6	3	6	7	6	25	16	6	7	3	2	10	45	29	6
ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗΣ	23	19	4	5	14	21	9	4	15	9	4	7	26	20	24	19
BACK OFFICE	32	14	6	0	7	13	8	14	7	14	0	4	23	43	36	17
ΠΡΟΣΤΑΜΒΟΥΣ	46	11	15	0	0	7	26	5	12	20	8	5	15	29	40	8
ΑΝΟΙΓΤΑ																
ΣΥΛΛΕΚΤΗ																
ΣΥΓΧΡΕΥΣΗ	30	16	5	8	12	17	18	10	8	17	7	1	15	39	29	15
ΝΑΙ	35	12	8	0	6	12	23	9	10	7	6	22	34	30	14	19
ΟΧΙ																

**ΠΙΝΑΚΑΣ 14 (Α)**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 24**

ΕΚΤΟΣ ΑΙΤΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ. ΠΟΙΟ ΑΙΤΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΙΝΗΤΡΑ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ:																
ΕΡΕΙΝΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΚΑΡΙΕΡΑ			ΝΑ ΕΙΜΑΙ ΑΙΤΟΔΕΚΤΟΣ ΑΙΤΟ ΤΟΥ Σ ΑΛΛΟΥΣ			ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ										
ΑΙΤΟΥΝΤΑ	ΠΟΥ	ΜΕΡΙΚΟΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΥΝΤΑ	ΑΙΤΟΥΝΤΑ	ΠΟΥ	ΜΕΡΙΚΟΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΥΝΤΑ	ΑΙΤΟΥΝΤΑ	ΠΟΥ	ΜΕΡΙΚΟΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΥΝΤΑ		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
23	15	9	5	19	6	14	19	18	19	6	15	19	15	19		
31	12	10	9	0	0	18	28	0	18	4	13	17	23	24		
20	20	7	10	9						5	10	21	25	9		
30	12	9	0	0	11	5	15	26	7	7	11	5	10	15	7	33
25	14	9	13	8	8	10	14	24	7	7	15	10	10	19	20	15
25	17	9	8	7	7	3	15	21	15	14	14	3	12	19	23	20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	15	10	8	0	0	6	15	18	23	18	18	8	13	18	19	23
24	15	9	0	14	6	14	24	10	10	7	7	3	16	18	19	14
36	15	4	0	14	0	15	29	10	14	14	14	5	10	17	20	43
21	13	10	0	0	7	25	20	0	0	7	13	20	33	33	0	0
31	15	0	4	30	3	17	31	8	0	3	17	18	13	18	30	30
23	15	14	5	0	9	10	21	19	18	9	15	12	24	18	18	18
28	14	4	13	10	4	14	33	6	0	4	12	22	27	10	10	10
26	15	12	9	4	2	17	15	18	22	2	12	21	18	18	22	22
32	14	13	0	7	6	14	29	10	14	0	14	19	23	23	22	22
23	11	12	10	14	6	16	18	30	5	4	14	22	10	10	24	24
26	17	4	7	7	4	14	25	7	29	8	17	16	22	7	7	7
23	18	8	18	0	0	16	21	12	0	8	8	15	23	40	40	40
19	16	15	5	12	6	19	17	11	13	6	14	19	18	18	13	13
30	14	5	9	7	4	12	26	16	13	4	14	18	21	21	27	27

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 (B)

ΕΡΩΤΗΣΗ 24